

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMISTRACION



TESIS

**“ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN DE LOS DOCENTES DE LA I.E. JOSE
ANTONIO ENCINAS FRANCO – LOMA NEGRA – DISTRITO DE LA
ARENA - DEPARTAMENTO DE PIURA-2016”**

PRESENTADA POR:

BR. WALTER HUGO ENCALADA ARROYO

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Línea Institucional: CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

Sub-Línea De Investigación: ADMINISTRACION DE PERSONAS

PIURA-PERU

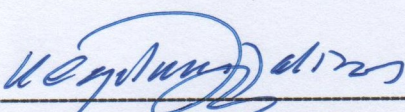
2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMISTRACION

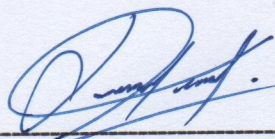


**“ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN DE LOS DOCENTES DE LA I.E.
JOSE ANTONIO ENCINAS FRANCO – LOMA NEGRA – DISTRITO
DE LA ARENA - DEPARTAMENTO DE PIURA-2016”**

**LOS SUSCRITOS DECLARAMOS QUE EL PRESENTE TRABAJO
ES ORIGINAL EN SU CONTENIDO Y FORMA**


**DR. SEGUNDO VÍCTOR CAYETANO
SALINAS**

ASESOR


**BR. WALTER HUGO. ENCALADA
ARROYO**

TESISTA

PIURA, PERU

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN



DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **WALTER HUGO ENCALADA ARROYO**, identificada con DNI N° 46322189, en la condición de egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y domiciliado en Urb. Micaela Bastidas Etapa 3 Mz. R LT. 18, - Provincia de Piura, Departamento de PIURA, con celular N° 959374323 y correo electrónico: walt_hug@hotmail.com

DECLARO BAJO JURAMENTO, que el trabajo de investigación que presento a la Oficina Central de Investigación (OCIN), es original, no siendo copia ni parcial ni total de un trabajo de investigación desarrollado y/o realizado en el Perú o en el extranjero, en caso de resultar falsa la información que proporciono, me sujeto a los alcances de lo establecido en el Art. N° 411, del Código Penal, concordante con el Art. 32 de la Ley 27444, Ley de Procedimiento Administrativo General y Normas Legales de Protección a los derechos de autor y otros.

En fe de lo cual firmo la presente.

Piura, 01 Agosto del 2019

BR. WALTER HUGO ENCALADA ARROYO
DNI N° 46322189

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMISTRACION



**“ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN DE LOS DOCENTES DE LA I.E.
JOSE ANTONIO ENCINAS FRANCO – LOMA NEGRA – DISTRITO
DE LA ARENA - DEPARTAMENTO DE PIURA-2016”**

APROBADO EN CONTENIDO Y ESTILO POR:

DR. ADOLFO ZETA VTE
PRESIDENTE

DR. CESAR A. ATOCHE PACHERRES

SECRETARIO

DRA. RAYNELDI FARFÁN SÁNCHEZ

VOCAL

PIURA, PERU

2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD"

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 049-2019-UNP-FCCAA-UI

Los miembros del Jurado Calificador que suscriben, reunidos para estudiar el Trabajo de Investigación, presentado por el señor **Bachiller WALTER HUGO ENCALADA ARROYO**, denominado **"ESTUDIO DE LA MOTIVACION DE LOS DOCENTES DE LA I.E. JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO - LOMA NEGRA - DISTRITO LA ARENA- DEPARTAMENTO DE PIURA - 2016"**, asesorado por el **DR. SEGUNDO VICTOR CAYETANO SALINAS**, oídas las observaciones y respuestas formuladas y de conformidad al Reglamento de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, lo declaran:

APROBADO ☒

DESAPROBADO ()

Con la mención de:


MUY BUENO

☒ En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**.

() En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, después que la sustentante incorpore las sugerencias del Jurado Calificador.

Piura, 16 de Julio de 2019.


DR. ADOLFO ZETA VITE
Presidente


DR. CESAR ATOCHE PACHERRES
Secretario


DRA. RAYNELDI FARFAN SANCHEZ
Vocal

DEDICATORIA

A Dios por ser mi fuente de iluminación, fuerza y fortaleza, a mis padres Alberto y Micaela por ser los ejes fundamentales en mi vida, guías, consejero, ejemplos a seguir, por su amor incondicional; a mis hermanos Beto y Frank por su apoyo constante.

A mis sobrinos Brihan y Jair por ser fuente de mi motivación, para que ellos se sigan esforzando cada vez más y encuentren su lugar en esta vida, donde lleguen a ser hombres de bien.

A ella, por el tiempo, el cariño y el apoyo incondicional que brindo.

A todos los docentes que realizan la gran labor de enseñar con el alma, la mente y el corazón, dejando huellas para la eternidad.

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han contribuido en la realización de la presente investigación, a mis padres por el apoyo constante en todo mi paso por la universidad, al personal directivo, docente y administrativo de la I.E José Antonio Encinas, a mis profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Piura gracias por sus enseñanzas y finalmente expresar mi sincero agradecimiento al Dr. Segundo Victor Cayetano Salinas.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo general conocer el nivel de motivación de los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco del pueblo Loma Negra del distrito de La Arena, departamento de Piura. Y como tareas específicas: conocer el nivel de motivación que reporta los factores intrínsecos (autonomía, competencia, relación, novedad y aprendizaje, trascendencia), y conocer el nivel de motivación que reporta los factores extrínsecos (reconocimiento, deseo de ganar, incentivos, y castigo). Para responder las interrogantes de investigación y alcanzar los objetivos, el estudio adoptó un diseño propio de una investigación aplicada no experimental, de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, y corte transeccional o transversal para el recojo de información. Participaron en el estudio 35 docentes de nivel inicial, primaria y secundaria. El estudio se realizó a la luz de la teoría bifactorial del célebre Frederick Herzberg, siguiendo la interpretación de David Fischman y Lennia Matos. El estudio reporta que el 88.6% de docentes está motivado por los factores intrínsecos, el 11.4%, se muestra indiferente o desmotivado. La autonomía logra un nivel de motivación del 88.6%, la capacidad de amar y ser amado, 77.1%, la competencia, 77.1%, novedad y aprendizaje, 74.3%, trascendencia, 77.2%. Los factores extrínsecos mayormente no generan motivación en los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco, Loma Negra-La Arena-Piura y fundamentalmente por la falta de deseos de ganar, por una política de incentivos y bonos poco favorable y por la política de castigos. El único factor que sí resulta un tanto motivador es el reconocimiento, lo que se refleja en la preocupación del jefe para hacer saber al docente cuando ha realizado un trabajo bien hecho y en la atención que les pone a sus sugerencias. La institución también aporta en este tipo de motivación en la medida que realiza reconocimiento individual y significativo. Sin embargo, hay un aspecto en el cual la IE está fallando y es el otorgamiento de premios al mejor profesor del año. En concreto, el 77.1% de docentes no se encuentran ni motivados ni desmotivados extrínsecamente. Sólo el 22.9% se encuentra motivado por dichos factores. El 54.2% se encuentra motivado por el reconocimiento, el 37.1% ni motivado ni desmotivado, el 8.6% desmotivado. El deseo de ganar motiva al 37.1% de docentes, el 62.9% ni motivado ni desmotivado. Los sueldos motivan al 20% de docentes, el 37.1% ni motivado ni desmotivado, el 42.8% desmotivado. El 17.1% de docentes se mueve por el castigo, el 51.7% ni motivado ni desmotivado, el 22.8% desmotivado. En general, el nivel de motivación de los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco, Loma Negra-La Arena-Piura, llega al 62.9%. Su motivación intrínseca, 88.6%, extrínseca, 22.9%. Para el 77.1% de docentes los factores extrínsecos no motivan ni desmotiva.

Palabras clave: Motivación, factores intrínsecos, factores extrínsecos.

ABSTRACT

The present research work has as general objective to know the level of motivation of the teachers of the I.E. José Antonio Encinas Franco of the town Loma Negra of the district of the Arena, department of Piura. And as specific tasks: knowing the level of motivation that reports intrinsic factors (autonomy, competence, relationship, novelty and learning, transcendence), and knowing the level of motivation that reports extrinsic factors (recognition, desire to win, incentives, and punishment). In order to answer the research questions and reach the objectives, the study adopted a design of applied non-experimental applied research, quantitative approach, descriptive scope, and transectional or transverse cut for the collection of information. Thirty-five teachers from the initial, primary and secondary levels participated in the study. The study was made in light of the bifactorial theory of the famous Frederick Herzberg, following the interpretation of David Fischman and Lennia Matos. The study reports that 88.6% of teachers are motivated by intrinsic factors, 11.5% are indifferent or unmotivated. Autonomy achieves a level of motivation of 88.6%, ability to love and be loved, 77.1%, competition, 77.1%, novelty and learning, 74.3%, transcendence, 77.2%. The extrinsic factors do not generate motivation in the teachers of the I.E. José Antonio Encinas Franco, Loma Negra-La Arena-Piura and fundamentally due to the lack of desire to win, a policy of incentives and bonuses not favorable and the policy of punishment. The only factor that is somewhat motivating is recognition, which is reflected in the boss's concern to let the teacher know when he has done a job well done and in the attention he puts to his suggestions. The institution also contributes in this type of motivation to the extent that it performs individual and significant recognition. However, there is one aspect in which EI is failing and it is the awarding of prizes to the best teacher of the year. Specifically, 77.1% of teachers are not found or motivated or unmotivated extrinsically. Only 22.9% are motivated by these factors. 54.2% are motivated by recognition, 37.1% are neither motivated nor unmotivated, 8.6% are unmotivated. The desire to win motivates 37.1% of teachers, 62.9% neither motivated nor demotivated. The wages motivate 20% of teachers, 37.1% neither motivated nor demotivated, 42.8% unmotivated. 17.1% of teachers are moved by punishment, 51.7% are neither motivated nor unmotivated, 22.8% are unmotivated. In general, the level of motivation of teachers in the I.E. José Antonio Encinas Franco, Loma Negra-La Arena-Piura, reaches 62.9%. Its intrinsic motivation, 88.6%, extrinsic, 22.9%. For 77.1% of teachers the extrinsic factors do not motivate or demotivate.

Key words: Motivation, intrinsic factors, extrinsic factors.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
INDICE DE TABLAS	XII
INDICE DE FIGURAS	XIII
INDICE DE ANEXOS	XIV
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	15
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
1.1.1. Problema General	21
1.1.2. Problemas específicos	21
1.2. JUSTIFICACIÓN	21
1.3. IMPORTANCIA.....	23
1.4. BENEFICIARIOS.....	24
1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
1.6. OBJETIVOS	27
1.6.1. Objetivo General	27
1.6.2. Objetivos Específicos	27
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	28
2.1. ANTECEDENTES	28
2.2. PERSPECTIVA TEÓRICA	31
2.2.1. LA MOTIVACION.....	31
2.2.1.1 Motivadores intrínsecos.....	34
2.2.1.2. Motivadores Extrínsecos	41
2.2.2 TEORIAS DE LA MOTIVACION	47
2.2.2.1 Teoría de los Dos Factores	47
2.2.2.2. Jerarquía de las Necesidades de Maslow.	47
2.2.2.3. Teoría de las Necesidades de McClelland.	48
2.2.3. A MODO DE CONCLUSION	49

CAPITULO III: VARIABLES DEL ESTUDIO: DEFINICIÓN Y MEDICIÓN	52
3.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....	52
3.2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES	53
3.3. MEDICIÓN (OPERACIONALIZACIÓN) DE LAS VARIABLES	55
CAPITULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	57
4.1. ENFOQUE Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	57
4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	57
4.3. MUESTRA	57
4.4. INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN	57
4.5. CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO.....	57
4.6.- ANÁLISIS DE INFORMACIÓN (TRATAMIENTO ESTADÍSTICO)	58
CAPITULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	59
5.1 RESULTADOS	59
5.1.1 Motivación intrínseca de los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco, Loma Negra-La Arena-Piura. 2016: Según características de los factores.	60
5.1.2 Motivación extrínseca de los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco, Loma Negra-La Arena-Piura. 2016: Según características de los factores.	66
5.1.3 Nivel de Motivación de los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco, Loma Negra-La Arena-Piura. 2016.	71
5.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	72
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
ANEXO	85

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Autonomía	60
Tabla 2. Competencia y Relaciones	61
Tabla 3. Novedad y Aprendizaje	62
Tabla 4. Trascendencia	63
Tabla 5. Motivación intrínseca: Por factores	64
Tabla 6. Reconocimiento	66
Tabla 7. Deseos de ganar	67
Tabla 8. Incentivos y bonos (sueldos)	67
Tabla 9. Castigo	68
Tabla 10. Motivación extrínseca: Por factores	69
Tabla 11. Motivación general de los docentes	71

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Motivación que reporta los factores intrínsecos	65
Figura N° 2. Motivación que reporta los factores extrínsecos	70
Figura N°3 Nivel de Motivación que reporta los factores intrínsecos y extrínsecos	71

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta	85
-------------------------	----

CAPITULO I.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo central conocer el nivel de motivación de los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco del pueblo Loma Negra del distrito de La Arena, departamento de Piura, expresado en términos de factores intrínsecos (autonomía, competencia, relación, novedad y aprendizaje, trascendencia); y factores extrínsecos (reconocimiento, deseo de ganar, incentivos, y castigo)

Dicho de otro modo, se averiguó hasta qué punto la motivación intrínseca o extrínseca predomina más en la institución. Ya los investigadores lo han dicho que la mayoría de organizaciones subutiliza la motivación intrínseca, en contraposición a las organizaciones excelentes que explotan el valor intrínseco de la tarea como motivación para su personal.

Por este motivo se consideró importante realizar el estudio, así, los resultados pueden servir como marco de referencia para que la administración realice el trabajo de retroalimentación en materia de motivación del docente en pro de la calidad educativa.

La I.E. José Antonio Encinas Franco tuvo un inicio modesto, y desde los albores de su creación muchos fueron sus problemas, pero con la entusiasta y activa participación de los padres de familia, directores y docentes siguen construyendo un futuro mejor hacia la educación de calidad en Loma Negra.

La historia de la I.E. marca dos importantes fases: la primera tiene que ver con la gestión comunal durante los años 1960 a 1979 subvencionada por los propietarios de la ex hacienda Loma Negra y posteriormente la ex cooperativa Juan Velasco Alvarado a través de su comité de educación. La segunda fase se inicia con la gestión estatal a partir del 30 de mayo de

1980, según Resolución Directoral Zonal N.º 972 que crea oficialmente la Escuela Primaria de Menores N°15417.

De acuerdo a su naturaleza inicial la institución educativa impartía sólo educación primaria, pero la necesidad del servicio ya se hacía sentir para los jóvenes que concluían sus estudios en la escuela.

De esta suerte, se logra la ampliación del servicio para el nivel secundario, según Resolución Directoral Regional N.º 527 de fecha 10 de mayo de 1989, emitida por la Dirección Regional de Educación de Piura.

Según Resolución Directoral Regional N°3443 de fecha 15 de noviembre de 1999, la I.E. obtiene la denominación de Colegio Nacional José Antonio Encinas en homenaje a don José Antonio Encinas Franco uno de los ilustres educadores más destacados que ha tenido el Perú y que nació un 30 de mayo de 1896, coincidiendo con la fecha de su aniversario.

Hoy en día la Institución brindar servicio educativo en los ciclos de la educación básica regular: educación inicial, primaria y secundaria. Cuenta con moderna infraestructura para los tres niveles, equipos audiovisuales para todas las aulas y un centro de cómputo.

En la I.E. José Antonio Encinas, laboran 6 profesores en educación inicial; 12 en educación primaria, y 17 en educación secundaria.

Uniéndonos al tema de investigación en esta institución educativa, viene muy a propósito decir que en el año 1966 el pensador Frederick Herzberg propuso su teoría motivacional fundamentada en dos factores: 1) el **ambiente** externo (factores extrínsecos o higiénicos) y 2) el **trabajo** del individuo (factores intrínsecos).

El renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas dijo que los factores intrínsecos por estar relacionados con la sensibilidad y espiritualidad del ser humano son los verdaderos factores motivacionales del trabajador y que los factores extrínsecos al trabajo, son fuentes de insatisfacción más que de satisfacción, por esta razón los llamó también factores de higiene.

Desde aquel tiempo, se reconoce que la principal contribución de Herzberg es el énfasis a la idea de que la motivación del trabajador está **asociada al trabajo en sí** y no a los factores externos o higiénicos; por lo que la motivación interna es la que más lleva a la eficacia a través del tiempo.

Dieciocho años después, Peters y Waterman – dos de los investigadores que mejor saben sobre las experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos- en su *Excelencia* aseguran: “**Nosotros nos quedamos sorprendidos de ver hasta qué punto la motivación intrínseca ha sido subutilizada en la mayoría de las compañías. En contraposición, las compañías excelentes explotan el valor intrínseco de la tarea como motivación para su personal**” (Peters y Waterman, 1984).

¿Habrà alguna razón para negar que en Perú sucede lo mismo en la mayoría de empresas?, ¿hay razones para negar que en la mayoría de empresas, se subutiliza la motivación intrínseca; ¿qué gerentes y directivos en general, prefieren usar el modelo racional de administración sin tener en cuenta que el hombre vive siempre con hambre de motivación? Estas preguntas también valen para la escuela. ¿Por qué no?

“Profesionalismo y racionalidad práctica se consideran con frecuencia sinónimos en materia de administración – sostienen Peters y Waterman -, que el enfoque numerativo y racionalista en el campo de la administración domina en las escuelas de negocios y nos

enseña que los profesionales de la administración bien preparados pueden manejar cualquier cosa. Además, trata de justificar todas las decisiones con análisis objetivos. Pero no nos explica qué es lo que las compañías excelentes seguramente han aprendido. No nos enseña a amar al cliente. No enseña a nuestros dirigentes la enorme importancia de hacer del obrero corriente a su vez un héroe y un ganador. No nos indica hasta qué punto los trabajadores se identifican con su trabajo si se les da un poco de autonomía. No nos dice por qué el control de calidad auto ejercido es mucho más eficaz que el control ejercido por un inspector. No nos dicen que hay que cuidar a los campeones de producto como a los primeros botones en primavera. Tampoco nos muestra que, según la fórmula de Anthony Athos, ‘los buenos gerentes hacen cosas de valor para la gente en la misma forma que hacen dinero’. El enfoque racional de la administración tiene muchas fallas” (Peters y Waterman, 1984).

Y la falla principal es que lo racional ha llegado a tener un sentido muy estrecho en el análisis de las organizaciones, por no considerar la sensibilidad y espiritualidad del ser humano.

A lo que Edward Deci, profesor de psicología en la Universidad de Rochester asegura *“La gente pregunta: ¿Cómo motiva a mis colaboradores? Pero se equivocan, la pregunta que deberían hacerse es: ¿Cómo genero un ambiente para que mis colaboradores se motiven?”* (Fischman y Matos, 2014).

Así, la motivación laboral será siempre un tema importante y retador para los directivos en general, por lo difícil que es crear el ambiente adecuado para que las personas se motiven a sí mismas.

Ya se sabe que la falta de motivación provoca que la persona no se esfuerce por hacer un mejor trabajo, evite su lugar de trabajo y a la menor oportunidad deje la organización, por la poca reserva motivacional que le significa.

De esta suerte, en esta tesis de pregrado se manifiesta el interés por conocer el nivel de motivación de los docentes que trabajan en los colegios, sobre todo los ubicados en el sector rural. Así la dirección podría decidir qué acciones pueden mejorar el nivel de motivación con la finalidad de que los docentes realicen mejor el proceso de enseñanza- aprendizaje, estén más satisfechos y permanezcan más tiempo en el colegio.

Los centros educativos necesitan contar de docentes altamente motivados que garanticen un buen rendimiento dentro de la Institución para la cual laboran.

Con relación a lo que se viene diciendo, es importante identificar la motivación de los docentes y su dinámica dentro de la institución para lograr personas comprometidas en su trabajo.

El magisterio en general viene enfrentando números cambios en el ambiente laboral, este clima que se crea y se vive en los centros educativos, puede estar afectando el comportamiento y desempeño de la educación, trayendo como consecuencia en el docente, desmotivación para realizar su trabajo.

En lo tocante a la I.E. José Antonio Encinas Franco, preliminarmente se dijo que existen factores que afectan su funcionamiento como por ejemplo problemas de conducta del docente, poco salario, nombramientos mal confeccionados, rotación de docentes constante, nombramiento frecuente de interinos, nombramientos en lugares lejanos al lugar de residencia del docente, falta de infraestructura, violencia, indicadores educativos bajos en los centros educativos, factores negativos individuales-psicológicos en los docentes,

insuficiente jornada laboral del docente, escaso acompañamiento al proceso de aprendizaje y a la formación integral del estudiante, reducidos procesos de acompañamiento al docente en servicio, insuficientes e inadecuadas condiciones para el aprendizaje: infraestructura, mobiliario y equipamiento, y así.

De cara a esta realidad se debe aceptar que la motivación de los docentes es un gran aporte para la planificación en el centro educativo, por la relevancia de los procesos de enseñanza – aprendizaje.

Así surgió el interés de desarrollar esta investigación en la I.E. José Antonio Encinas Franco de Loma Negra del Distrito de La Arena del Departamento de Piura.

Es bueno saber que la visión y comprensión del funcionamiento de las organizaciones se encuadra dentro de tres grandes modelos: el mecánico (W.Taylor, March, Herbert Simon, Víctor H.Vroom); el psicosocial (E. Mayo -1931-, Abraham Maslow-1954-, F. Herzberg - 1959-, D. Mc Gregor-1960-, Rensis Likert , George Litwin , Stringer ,), que son los más difundidos pero que resultan incompletos; y el modelo antropológico o humanista (Lebering y Moskowitz; Chester Barnad -1938-, Víktor Frankl, Pérez López – 1991-), que permite una comprensión plena de lo que ocurre en las mejores organizaciones, aclarando que, este modelo suple las carencias de los otros, sin excluirlos (Ferreiro y Alcázar, 2002).

Se dice esto porque la perspectiva teórica que orienta el desarrollo de la presente investigación, tiene un enfoque psicosociológico para medir los verdaderos factores motivacionales del docente (autonomía, competencia, relación, novedad, aprendizaje o crecimiento, trascendencia), y los factores extrínsecos al trabajo, fuentes de insatisfacción más que de satisfacción (reconocimiento, deseo de ganar, los incentivos, y el castigo).

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Problema General

¿Cuál es el nivel de motivación de los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco del pueblo Loma Negra del distrito de La Arena, departamento de Piura?

1.1.2. Problemas específicos

- a. ¿Cuál es el nivel de motivación que reporta los factores intrínsecos (autonomía, competencia, relación, novedad y aprendizaje, y trascendencia)?
- b. ¿Cuál es el nivel de motivación que reporta los factores extrínsecos (reconocimiento, deseo de ganar, incentivos, y castigo)?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Si el presente trabajo de investigación reporta los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación del docente que deberían modificarse, permitirá a las autoridades superiores de la Institución Educativa, tomar medidas pertinentes en materia de motivación para hacer de la institución un lugar aún mejor para trabajar.

Por esta razón es bueno recordar que la aplicación práctica del docente que guía, orienta, educa, viene muy a propósito de su misión para *“contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano, desempeñándose con ética profesional, honestidad, justicia, responsabilidad y respeto de los derechos de la persona y compromiso social”*. (Ministerio de educación -MINEDU., 2016).

Así, sus funciones son: 1) Planificar y conducir en forma eficaz el proceso de aprendizaje que favorezcan el desarrollo de competencias en los estudiantes, articulando de manera coherente los aprendizajes programados, sus características individuales, socioculturales, evolutivas y necesidades especiales, y las estrategias y medios seleccionados. 2) Evaluar

permanentemente el aprendizaje, para tomar decisiones y retroalimentar oportunamente a sus estudiantes y familias, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los diversos contextos culturales. 3) Orientar al estudiante y contribuir a su formación integral con respeto a su libertad, autonomía, identidad, creatividad y participación. 4) Conducir procesos de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos educativos y tecnológicos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica, estableciendo relaciones interpersonales, asertivas y empáticas, con y entre los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración. 5) Construir con sus pares grupos de interaprendizaje y participar de programas de formación continua, que favorezcan el trabajo pedagógico, la mejora de la enseñanza y construcción de un clima democrático en la institución educativa. 6) Brindar información y orientación a las familias sobre los procesos y resultados educativos, en un clima de respeto, colaboración y corresponsabilidad. 7) Participar activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la institución educativa, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional en el marco de un trabajo colaborativo con la finalidad de desarrollar aprendizajes de calidad (Ministerio de educación -MINEDU., 2016).

Conocida la misión y las funciones del docente, en lo tocante a la motivación o satisfacción de sus necesidades, es bueno precisar que uno de los criterios éticos del buen servicio es la obligación a promover el bien y evitar el mal de los más próximos; por lo que, en este sentido el Colegio José Antonio Encinas Franco, como institución educativa, caería en incoherencia si se esmera en proponer una excelente atención al alumno a costa del empobrecimiento psicológico o moral del docente.

Dicho de otro modo, mal se haría si primero se buscar la motivación o satisfacción de los alumnos, sin tener al docente altamente motivado o satisfecho en sus necesidades materiales, conocimiento y afectivas.

Es verdad que la institución contrata al docente para que realice las funciones señaladas supra, pero también es verdad que si el docente en esa de jornada laboral no goza de autonomía, no se siente competente, no forja relaciones profesionales que le hagan crecer, la novedad no le inspira para aprender y ser más, sus acciones no trascienden, no es reconocido por sus logros, es impulsado sólo a lograr las metas, y se siente manipulado por el miedo al castigo; el resultado será un empobrecimiento espiritual que descorazona y desalienta al docente. “*La máquina funciona, pero sin alma*” asegura Francisco Bobadilla (Bobadilla Rodríguez, 2005)

En síntesis, sin docentes motivados y satisfechos es imposible lograr la motivación y la satisfacción de los alumnos. Estas son las razones del por qué y para qué se realizó el presente trabajo de investigación.

1.3. IMPORTANCIA

El estudio es conveniente para la institución, pues, los resultados pueden ser útiles para fomentar un entorno motivador que actúe como potente invitador para que el docente trabaje altamente motivado, en pro de la mejora de la calidad del servicio educativo en la Institución.

Así, el estudio tiene relevancia social, pues, la sociedad en general se sentirá orgullosa de tener una institución educativa considerada como un buen lugar para trabajar y estudiar. La única manera de desarrollar una sociedad saludable es dando más satisfacción a la gente y no menos insatisfacciones.

De igual modo, el estudio tiene alcance práctico porque ayudará a conocer los niveles de motivación de los docentes de la institución, y será una ventana abierta para futuras investigaciones.

1.4. BENEFICIARIOS

La Organización Mundial de la Salud (OMS) afirma que: “Los trabajadores que enfrentan riesgos psicosociales pueden: dormir mal, sobre automedicarse, beber en exceso, sentirse deprimidos, sentirse ansiosos, irritables y nerviosos, sentirse intolerantes y enojados (frecuentemente debido a sentimientos de injusticia e inequidad” (Organización Mundial de la salud (OMS), 2010) . Por otro lado, añade que doce son los factores psicosociales que poseen una sólida evidencia científica para señalar sus efectos sobre la salud mental del trabajador. Estos factores son 1. Apoyo Psicológico: un entorno laboral donde los compañeros y supervisores asisten a los empleados en sus preocupaciones psicológicas y de salud mental, y responden apropiadamente cuando se necesite, 2) Cultura Organizacional: un entorno laboral caracterizado por la confianza, honestidad y equidad. 3. Liderazgo y expectativas claras: un entorno laboral en el que existe un liderazgo efectivo y apoyo que ayuda a los empleados a saber que tienen que hacer, como contribuye su trabajo a la organización y si se avecinan cambios. 4. Educación y respeto: un entorno laboral donde los empleados son respetuosos y considerados en sus interacciones con los otros compañeros, con visitantes, clientes y el público en general. 5. Ajuste psicológico al trabajo: un entorno laboral donde existe un buen ajuste entre las competencias interpersonales y emocionales del empleado, sus habilidades para el trabajo y la posición que ocupa. 6. Crecimiento y desarrollo: un entorno laboral donde los empleados son animados y apoyados en el desarrollo de sus habilidades interpersonales, emocionales y laborales. 7. Reconocimiento y

recompensa: un entorno laboral donde existe el reconocimiento apropiado y la valoración del esfuerzo del empleado de manera oportuna y equitativa. 8. Participación e influencia: un entorno laboral donde los empleados son incluidos en las discusiones acerca de cómo se ha realizado su trabajo y como se toman las decisiones. 9. Administración de la carga de trabajo: un entorno laboral donde los deberes y responsabilidades pueden realizarse exitosamente dentro del tiempo disponible. 10. Compromiso: un entorno laboral donde los empleados disfruten y se sientan conectados con su trabajo, y donde se sientan motivados para hacer bien su trabajo. 11. Balance: un entorno laboral donde se reconoce la necesidad de balance entre las demandas del trabajo, familia y vida personal. 12. Protección psicológica: un entorno laboral donde la seguridad psicológica de los trabajadores esté asegurada (Organización Mundial de la salud (OMS), 2010)

Si estos factores psicosociales de riesgo para el trabajador, son verdades, entonces, por qué dudar de los beneficios, de la ayuda, y provecho de los resultados del presente trabajo de investigación en favor del docente, de la Institución Educativa, familias, alumnos, empleados, ¿y sociedad en general? ¿Por qué no?

Las investigaciones en el campo del comportamiento humano dan cuenta de que un trabajador insatisfecho puede sufrir, ansiedad, trastornos del sueño y de la alimentación, miedo acentuado y persistente, sentimientos de amenaza, de fracaso, impotencia y frustración, falta de iniciativa, disminución de la autoestima, apatía, cuadros depresivos graves, ideas de suicidio, problemas gastrointestinales, taquicardia, cefaleas, vómitos, conductas de aislamiento, problemas de integración social, trastornos de la conducta social.

En estas condiciones, la organización sufre las consecuencias de la disminución del rendimiento y de la calidad del trabajo realizado, pérdida de motivación, despreocupación

por la satisfacción de los alumnos, clima laboral negativo, conflictos, aumento del ausentismo, renunciaciones, y así.

La familia también puede verse afectada por las relaciones familiares dañadas (aumento de separaciones), disminución del nivel de cumplimiento en las responsabilidades y compromisos familiares, trastornos médicos y psicológicos en otros miembros de la familia, afectación de la afectividad y desmotivación generalizada.

También es verdad que la insatisfacción laboral, impacta negativamente en la sociedad cuando se presentan cuadros de pérdida de población activa y aumento del gasto económico dedicado a bajas laborales y/o jubilaciones e incapacidades, y el aumento del gasto sanitario, etc.

Por último, los resultados del estudio pueden ser aprovechados por otros investigadores para llenar vacíos que deja la presente investigación y emprender proyectos más ambiciosos.

1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Como la investigación propuesta se sustenta en la estrategia de recojo de información a través de la percepción de las personas, la información recogida puede tener algún sesgo y no ajustarse a la verdad. El trabajador haciendo uso de su sagrada libertad puede o no ser sincero al momento de dar su opinión. Con esto se quiere decir que en el proceso de investigación se puede encontrar personas que no estén dispuestas a brindar información por diversos motivos como temor o confidencialidad.

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. Objetivo General

Conocer el nivel de motivación de los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco del pueblo Loma Negra del distrito de La Arena, departamento de Piura.

1.6.2. Objetivos Específicos

- a. Conocer el nivel de motivación que reporta los factores intrínsecos (autonomía, competencia, relación, novedad y aprendizaje, trascendencia).
- b. Conocer el nivel de motivación que reporta los factores extrínsecos (reconocimiento, deseo de ganar, incentivos, y castigo)

CAPITULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

- a. Días Chiappe (2015) Realizo un estudio titulado, *“Nivel de satisfacción laboral de los profesores de inglés de la Institución Educativa Privada Santa Margarita de Surco, Lima – Perú”*. La tarea central de la investigación es: Identificar el nivel de satisfacción laboral de los profesores de inglés de la institución educativa privada Santa Margarita de Surco, Lima – Perú. El estudio se enmarco dentro del paradigma empírico analítico, con un enfoque cuantitativo y diseño transversal. Los sujetos investigados estuvieron conformados por 16 docentes del nivel primario y secundario a quienes se les aplico un cuestionario denominado Escala Multidimensional de Satisfacción Laboral Docente (EMSLD), diseñado por Barraza y Ortega. Las conclusiones de investigación, en cuanto a los ítems relacionados con la motivación, que un 56,3 % de los docentes encuestados se encuentran satisfechos con el nivel de motivación que sienten al realizar su trabajo, un 56% de los docentes se encuentra totalmente satisfecho con lo motivador que resulta su trabajo, un 87.5% de docentes se muestran totalmente satisfechos con la autonomía que tienen al realizar su trabajo, un 56% de los docentes se encuentra satisfecho con las relaciones interpersonales que tienen con sus compañeros docentes, y, un 37,6 % de los docentes se encuentran entre algo insatisfecho y algo satisfecho con respecto a la motivación que sienten por las remuneraciones salariales percibidas.
- b. López Callirgos (2016) en su tesis *“Motivación laboral de los docentes de la I.E. Dos de Mayo de Villa Paccha - distrito de Chulucanas”*, tuvo como objetivo

caracterizar la motivación laboral de los docentes de la Institución Educativa Dos de Mayo de Villa Paccha – Chulucanas y como objetivos específicos describir los factores intrínsecos en la motivación laboral de los docentes, describir los factores extrínsecos en la motivación laboral de los docentes y describir los factores trascendentes en la motivación laboral de los docentes La investigación se enmarca el enfoque cuantitativo . El diseño del estudio, es no experimental, según el nivel de profundidad, es descriptivo ya que se destacan características de la variable motivación laboral docente considerando tres factores: intrínseco, extrínseco y trascendente. La muestra está representada por 24 docentes del nivel secundario. La investigación está dirigida bajo el enfoque antropológico de Juan Antonio Pérez López. Con respecto al nivel de motivación laboral, se concluye que esta debe ser atendida para que los maestros trabajen siempre buscando el bien común, motivados de forma trascendente en beneficio del colegio y la comunidad. Con relación a los factores intrínsecos, los profesores de la investigación poseen una tendencia innata a buscar la novedad y los retos, a ampliar y ejercitar las propias capacidades, a explorar y a aprender. Los factores extrínsecos que impulsan al docente, los resultados nos demuestran, que tienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. Sin embargo muchas son las causas que no impulsan esta motivación extrínseca en los docentes y estas son, muy pocas oportunidades de capacitación pagadas, no hay recursos y equipos para trabajar, las condiciones de limpieza, salud e higiene no son buenas, la remuneración no es acorde al trabajo, disconformidad con los premios o incentivos que recibe, no recibe los beneficios de acuerdo a ley, no existen oportunidades de hacer carrera y desarrollarse y finalmente no le brindan formación

/capacitación necesaria para desarrollarse como persona y profesional. para la motivación Trascendente los resultados indicaron que valores como la amistad, la solidaridad o el servicio son algunas características de los profesores en beneficio de los demás.

- c. Robert, P. (2016). *La educación en Finlandia: Los secretos de un éxito asombroso. Cada alumno es importante*. Los resultados del primer estudio **PISA (Program for International Student Assessment)**, llevado a cabo en 2000, fueron recibidos en Finlandia con satisfacción y sorpresa. Los finlandeses habían emprendido desde hace 30 años profundas reformas en su sistema educativo. El programa europeo Arion, le permitió al autor hacer una visita de estudio en ese país. Y descubrió la profunda originalidad del sistema finlandés, y el deseo de importar alguno de sus secretos.
- Maestros: Una profesión valorada.** La enseñanza goza de un prestigio real en la sociedad de Finlandia. Nada tiene que ver con la remuneración, sino con la importancia que otorga el país a su educación y al sentimiento ampliamente extendido de que los docentes son expertos en su dominio y que ellos se consagran con todo su corazón a su tarea. Los profesores finlandeses sienten que se encuentran al servicio de la infancia más que al servicio de una materia. **Una selección exigente del personal.** La selección considera no sólo las competencias disciplinares y teóricas sino toma en cuenta también el concepto que ellos se han formado sobre su oficio y el conocimiento que tienen de la infancia. **Relación profesor-alumno.** En cuanto a las relaciones entre los profesores y los alumnos, estas son de gran familiaridad, lo que no excluye a ningún caso es el respeto mutuo.. **Una formación continua claramente determinada.** Los profesores participan regularmente en acciones de

formación continua. Se involucran profundamente en un oficio que aman y que los motiva, pues se sienten libres para desarrollar su propia manera de enseñar. **Una completa libertad pedagógica.** Un profesor de la escuela de Kanenvala dice: “Me gusta mi profesión porque yo puedo hacer las cosas a mi manera” Los profesores mostraban un grado impresionante de satisfacción respecto a su trabajo. Una vez que han pasado el trance de la formación y reclutamiento, **los profesores gozan de una libertad pedagógica total y de un margen amplio de autonomía y de iniciativa: y seguramente es ése el componente esencial de su motivación.**

2.2. PERSPECTIVA TEÓRICA

2.2.1. LA MOTIVACION

“Más que todo lo demás que ha de guardarse, salvaguarda tu corazón porque procedente de él son las fuentes de la vida” (Proverbios 4:23).

Es esta una sentencia bíblica útil para el propósito de esta tesis de pregrado. Pues, en el mundo real, se debe admitir que de la mente y del corazón del ser humano brota su comportamiento. Así, la organización funciona como funciona la vida biológica, emocional, intelectual, moral y espiritual de las personas que la integran.

Por esta verdad, el renombrado Frederick Herzberg aseguró que la prevención de la insatisfacción es tan importante como la estimulación de la motivación.

Motivación y satisfacción son dos términos íntimamente relacionados: ***la motivación implica un impulso hacía un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado, en consecuencia, no sólo en el plano empresarial, también educativo, familiar, personal, y en general donde existan personas, sólo la motivación y la satisfacción real serán capaces de construir eficacia y mantenerla a través del tiempo.***

Por esta razón es importante conocer la motivación y la satisfacción de los trabajadores; y es bueno recordar que los seres humanos tenemos tres dimensiones activas de nuestro ser: **la inteligencia, la voluntad y la afectividad**, las que se encuentran estrechamente relacionadas, de modo que, si la inteligencia se oscurece, la voluntad se vuelve ciega, entonces la afectividad se desboca sin control.

Los hombres sentimos insatisfacción cuando tenemos alguna necesidad que no está cubierta. Esto nos lleva a hacer planes y actuar para cubrir estas necesidades y, al conseguirlo, sentimos satisfacción. Actuamos movidos por la búsqueda del logro de satisfacciones porque no somos indiferentes a lo que nos ocurre: hay cosas y experiencias que nos agradan y otras que nos desagradan, y algunas nos agradan (nos satisfacen) en mayor o menor medida (Ferreiro y Alcázar, 2002)

Si bien es cierto que el ser humano es responsable de sus propias motivaciones, también es cierto que es responsabilidad de empresarios y directivos crear un ambiente favorable para que los trabajadores se motiven a sí mismos y satisfagan sus necesidades reales. Por ejemplo – dicen Ferreiro y Alcázar -, si la empresa da dinero, status, información, contrato de trabajo, premios; le puede pedir al empleado, bienes, servicios, productividad, cumplimiento de contrato, tareas. Si la organización ofrece equipos autodirigidos, enriquecimiento del puesto, participación, formación; al empleado se puede pedir iniciativa, creatividad, sugerencias, ideas, ingenio, pone atención en lo se hace. Y si la empresa brinda ayuda para superarse como persona, gratitud, estima, confianza, justicia, equidad, que no sorprenda que el trabajador responderá con lealtad, con identificación, orgullo, y con capacidad de sacrificio por la empresa (Ferreiro y Alcázar, 2002)

En general, la motivación y la satisfacción responden básicamente a la pregunta

¿cómo te sientes dentro de tu organización?

Así, los diferentes modelos que abordan esta pregunta buscan conocer las percepciones que tienen los empleados dentro de la organización, sus motivaciones y sus relaciones con las demás personas que forman parte de la empresa.

En este sentido el pensador Frederick Herzberg presentó al mundo empresarial dos revolucionarias ideas: La primera de ellas, que, siendo la satisfacción y la insatisfacción laboral dos dimensiones distintas e independientes, las estrategias motivacionales que se habían venido empleando, tales como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales, y establecer condiciones adecuadas de trabajo, eran incorrectas; tales elementos no generan una mayor motivación, cuando mucho sólo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción. La segunda idea fue sostener que el sólo aumento de los salarios, sin que la gerencia se preocupara de las condiciones en que se realizan las tareas, no sirve para motivar. De acuerdo con Herzberg, en la medida en que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde inmediatamente su capacidad motivadora, pudiendo engendrar una peligrosa semilla entre los empleados: incentivarlos a abrigar más altas expectativas respecto del período venidero de reajustes salariales.

Por último, los expertos responsables del Programa de Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA) sostienen que contar con profesores motivados y preparados es clave para lograr excelentes resultados en el sistema educativo. Al parecer, tener docentes motivados influye en el éxito escolar aún más que el gasto educativo. Los buenos resultados obtenidos por otros países del globo -como Finlandia- son fruto de una fuerte apuesta estatal por la docencia de calidad. Esto implica atraer a los mejores profesionales, brindarles formación continua y volverlos centro de la política educativa.

2.2.1.1 Motivadores intrínsecos

a. Autonomía

Para Chavenato, (2007) es el grado de independencia y de criterio personal que tiene el ocupante para planear y realizar el trabajo. Asimismo, se refiere a la mayor autonomía e independencia para programar su trabajo, seleccionar el equipo que empleará y decidir qué métodos o procedimientos seguir. La autonomía se relaciona con el lapso en que el ocupante está bajo la supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor es la autonomía, mayor es el periodo en que el ocupante no está bajo la supervisión directa y es mayor la autoadministración del propio trabajo.

Elen Langer (2009) - cuentan David Fischman y Lennia Matos- profesora de la Universidad de Harvard, realizó un estudio en el que, un grupo de ancianos en una casa de reposo, se les animó a tomar decisiones en su vida. Así, se les permitió elegir una planta para que la cuidaran. Ellos determinaban cuánta agua le echaban a su planta, cuándo la regarían; podían elegir los horarios de visita y decidir qué películas verían. En otras palabras, se les dio autonomía en sus vidas. A otro grupo de ancianos no se les animó a tomar decisiones. Se les dio una planta y no podían elegir los horarios ni las películas, simplemente se los prefijaban. Además, se les indicó que otras personas cuidarían de la planta. Lo que pasó es que se frustró su autonomía” (Fischman y Matos, 2014).

Según estos autores, la investigación duró un año y medio. Al final de este tiempo, los ancianos que contaron con autonomía estaban más felices, más activos, más saludables y más alertas que el grupo que no tuvo autonomía.

Por otro lado, Fischman y Matos, citando a Quesed, Boch, Burn, Cumming, Ntoumanis, 2011, aseguran que también se ha encontrado que cuando las personas tienen más satisfechas su autonomía (y la competencia y relación, otros dos motivadores intrínsecos) , menores serán los niveles de cortisol (hormona que se segrega en situaciones de estrés) y menores las respuestas de ansiedad ante una situación por enfrentar (Fischman y Matos, 2014)

Así, “En un estudio realizado en 2009, se encontró una relación entre los estilos de liderazgo y los ataques al corazón. En esta investigación participaron 3,122 hombres suecos y estos deberían evaluar sus jefes. Los investigadores les hicieron seguimiento a estos hombres durante los siguientes diez años, para ver quiénes serían hospitalizados por problemas cardíacos o infartos. Los investigadores encontraron que trabajar para un mal jefe incrementaba el riesgo de ataques al corazón en un 50 por ciento. Mientras más negativos los estilos de los jefes, menos felices eran los trabajadores. Cuando los jefes eran controlados, el bienestar era bajo. Cuando los trabajadores sentían que sus jefes promovían su autonomía (brindarle las razones para hacer algo, por ejemplo) tenían mayor bienestar (Karsan y Kruse, 2011) citado por (Fischman y Matos, 2014).

En Pink, Daniel; 2009, un estudio realizado con trescientas veinte pequeñas empresas, se separó a aquellas que otorgaban autonomía a su personal de aquellas que no lo hacían, que tenían un enfoque autoritario. A las empresas se les siguió en el tiempo y se encontró que en aquellas pequeñas empresas donde se daba autonomía crecieron cuatro veces más rápido que aquellas son estilo autoritario (de control). También se encontró que en estas empresas había un menor índice de rotación de personal en comparación con las empresas que no daban autonomía a sus trabajadores” (Fischman y Matos, 2014).

Deci, Connell y Ryan (1989), estudiaron el rol del apoyo a la autonomía en el trabajo. En uno de sus estudios tomaron como muestra una compañía listada en el famoso ranking Fortune 500, y encontraron que, cuando los jefes de esta empresa promovían la autonomía de sus colaboradores, estos mostraban un mayor nivel de confianza en la alta gerencia y reportaban una mayor satisfacción laboral, se sentían menos presionados y menos controlados (Fischman y Matos, 2014).

Blas y Briere, en 2002 encontraron que cuando los jefes eran percibidos como promotores de la autonomía, los colaboradores mostraban mayor satisfacción laboral, menor ausentismo y mayor bienestar físico y psicológico. En otras investigaciones (Ilardi, Leone, Kasser y Ryan, 1993); hallaron que los trabajadores de una fábrica que sentían que su autonomía estaba satisfecha, mostraban mayores actitudes y mayor bienestar (Fischman y Matos, 2014).

Así mismo, citando a Nelson, (1997), Fischman y Matos, refieren que en otras investigaciones se encontró que el 76 % de los empleados estaría dispuesto a cambiar de carrera profesional a cambio de trabajo con más autonomía y flexibilidad para realizar sus labores. Aún más increíble, el 66 por ciento estaría dispuesto a recibir menos sueldo a cambio de esta posibilidad (Fischman y Matos, 2014)

De todo esto se desprende que la mayor necesidad del mundo empresarial, familiar, y educativo, es la autonomía e interdependencia de las personas. Autonomía para saber usar su libertad en la toma de decisiones, e interdependencia, para asegurar la capacidad de relacionarse y respetar a los demás.

b. Competencia

El tiempo, las preocupaciones y el estrés desaparecen cuando uno tiene la fortuna de trabajar en un reto a la altura de sus talentos, lo dice David Fischman, académico y empresario exitoso peruano. Actualmente es director de varias empresas y fundaciones de ayuda social.

Para que se entienda lo que quiere decir el autor en la página 146 de su libro *Motivación 360°*, ilustración 49, se ve a un oso diciéndole a un pato: *“trepa el árbol, no me interesa si dices que tu talento es volar, aquí te han contratado para trepar”*.

Lo que plantea Csikszentmihlyi (2007) - dicen Fischman y Matos -, es que cuando tenemos un reto demasiado grande para nuestros talentos, entramos en zona de ansiedad. Nos sentimos frustrados, tensos, incompetentes. Por otro lado, si hacemos frente a un reto pequeño y tenemos mucho talento, entramos a la zona de aburrimiento. Las personas que sienten que el reto está a la altura de sus talentos están en la franja de flujo óptimo. Están en el momento donde el tiempo vuela, donde las personas se sienten competentes y disfrutan el reto de sentirse capaces de alcanzar. Estas son las personas realmente motivadas. Cuando las personas trabajan en un reto a la altura de sus talentos, satisfacen sus necesidades de competencia (Fischman y Matos, 2014).

De estos se desprende la importancia de saber elegir el oficio para ganar el pan de cada día. Sucede que muchos estudian – o estudiamos- la profesión sin vocación alguna., luego cuando trabajan o trabajamos en ella, ésta no se alinea con los talentos.

Por otro lado, si los jefes no manejan estos conceptos, jamás podrán saber cuál es el talento del subordinado, por lo que ubican a las personas en retos de trabajo que no están alineados con dichos talentos.

c. El motivador de relación: la necesidad de amar y ser amado

“Ningún logro en nuestra vida tiene sentido si no tenemos con quién compartirlo” (David Fischman).

“En el fondo son las relaciones con las personas lo que da sentido a la vida” (Karl Wilhem Humboldt)

El ser humano tiene una necesidad innata de formar vínculos cálidos y cercanos (Senecal, Vallieres y Vallerand, 1992; Baumeister y Leary, 1995). Todos queremos tener interacciones sociales, que nos comprendan, que nos quieran y valoren, que se interesen por nuestro bienestar. Queremos sentir que pertenecemos a grupos, organizaciones y comunidades (Reeve, 2010, 119). Las investigaciones demuestran que es importante las relaciones cercanas entre seres humanos porque las personas funcionan mejor, muestran más resistencia al estrés y manifiestan menores dificultades psicológicas cuando sus relaciones interpersonales son satisfactorias (Cohen, Sherrod y Clark, 1986; Lepore, 1992; Osterman, 2000; Ryan, Stiller y Linch, 1994 en Reeve, 2010). Las relaciones sociales son críticas para la salud y el bienestar (Gable y Pronk, 2012; Ryan y Deci, 2000; Diener y Biswas-Diener, 2008). Por otro lado, cuando las personas se sienten aisladas, o sienten soledad, tienen mayores riesgos de mortalidad y disfuncionalidad psicológica (House, y Unberson 1988), citados por (Fischman y Matos, 2014).

d. La novedad y la motivación por aprender

“Vive como si fueras a morir mañana, aprende como si fueras a vivir por siempre”

(Mahatma Gandhi)

Este es un dicho que calza bien con lo que viven millones de personas en el mundo. Ingresan a sus puestos de trabajo motivados por la novedad y las ganas de aprender, pero terminan al cabo de cierto tiempo totalmente aburridos, sintiéndose que están estancados. Se sienten aplastados por la rutina.

En una encuesta aplicada por Hay Group a un grupo de empresas, dividieron a los participantes en dos grupos: aquellos que se pensaban quedar en la organización y aquellos que pensaban dejar la empresa en menos de dos años. El 66 por ciento de aquellos que pensaban quedarse trabajando en la empresa sentían que les daban oportunidades para aprender nuevas habilidades. En cambio, sólo el 38 por ciento de aquellos que pensaban irse sentían que le daban oportunidades de aprendizaje. Como jefes, es importante entender que es nuestra responsabilidad cuidar que nuestro personal se mantenga en la franja de flujo óptimo. *Necesitamos enriquecer el puesto con actividades novedosas donde las personas aprendan* (Fischman y Matos, 2014).

e. El motivador de trascendencia

“Aquel que tiene un por qué vivir puede soportar cualquier cómo” (Friedrich Nietzsche).

Así el hombre tiene hambre de que su vida tenga sentido, hambre de trascender.

El psiquiatra Viktor Frankl fue quien dedicó su vida a estudiar la trascendencia creando una corriente llamada *logoterapia*. Para Frankl la persona que no le encuentra sentido a su vida terminan sintiendo un vacío existencial (aburridos con la vida, depresión,. Por el

contrario, cuando trasciende se siente feliz, siente que ayuda, se siente amado, también ama; se siente completo).

En una investigación, se evaluó a un grupo de egresados de la Universidad de Harvard, luego de veinte años de haber egresado de la universidad. Visto desde fuera, estas personas, que ya se encontraban en el mercado laboral, tenían una vida “maravillosa”, pues, luego de veinte años, el 100 por ciento tenía éxitos materiales. Sin embargo, la mayoría se quejaba de sentir una gran falta de significado en sus vidas, sentía un gran vacío existencial. Por otro lado, en un estudio con alcohólicos realizados por investigadores de la Universidad de San Diego, se encontró que el 90 por ciento de los participantes sentía un vacío existencial. Otra vez vemos que cuando las personas sienten un vacío existencial, sienten aburrimiento con la vida, depresión, apatía, entre otros sentimientos negativos (Von Eckartsberg, 1986), citado por (Fischman y Matos, 2014).

“Uno de nuestros trabajos más arriesgados es la modificación de estructuras organizacionales- cuentan Peters y Waterman -. Las emociones se desencadenan y casi todo el mundo se siente amenazado. ¿Por qué? La explicación es que, si las compañías no tienen una fuerte idea de sí mismas, que se reflejen en sus valores, sus tradiciones, sus mitos y leyendas, ***la única seguridad de las personas reside en el sitio que tienen en el organigrama.*** Si éste se amenaza, y si la empresa no tiene un propósito colectivo, ***se amenaza la única cosa que da algún sentido a la vida profesional*** de los individuos” (Peters y Waterman, 1984)

Así, la autonomía, la competencia, la necesidad de amar y ser amado, lo novedoso que lo lleva al aprendizaje o crecimiento, y sentir que su vida tiene sentido; son fuentes de motivación duradera en el trabajo.

Por lo expuesto es necesario que en los centros laborales se recuerde y ponga en práctica las palabras de Homer Rice: *“Lo único que es duradero es cuando las personas se motivan a sí mismas”*.

2.2.1.2. Motivadores Extrínsecos

a. El reconocimiento

El reconocimiento (cualquier cosa que una persona da a otra a cambio de servicio o logros) es considerado un motivador extrínseco, porque es externo a la actividad en sí misma. En este caso, la motivación viene de las consecuencias que se dan al hacer una actividad y no por la actividad en sí misma. Por ejemplo, cuando la empresa reconoce a las personas que viven mejor los valores de la organización en una ceremonia pública, o cuando se hace una premiación al equipo más innovador de la empresa, o cuando se premia al mejor vendedor del año. Estas ceremonias de reconocimiento se dan como resultado de hacer la actividad, pero no son la actividad misma. En una investigación se les pidió a los gerentes que hicieran un ranking de los diferentes elementos que motivan a sus empleados. Se les pidió que le pusieran 1 al que ellos pensaban que los subordinados consideraban como el más importante y se pidió que siguieran así sucesivamente hasta el número 10, que era el que ellos consideraban como menos importante para los subordinados (Nelson, 1997). Lo interesante fue cuando se hizo la siguiente pregunta a los empleados: “¿Qué elementos a continuación los motivan más como personas en el trabajo”? Los empleados tenían una percepción muy distinta, tal como se muestra a continuación (Fischman y Matos, 2014):

Elemento	Gerente	Empleado
Buenos salarios	1	5
Estabilidad laboral	2	4
Ascensos/oportunidades de crecimiento	3	7
Buenas condiciones laborales	4	9
Trabajo interesante	5	6
Lealtad laboral con los trabajadores	6	8
Disciplina táctica	7	10
Reconocimiento para el trabajo hecho	8	1
Empatía con problemas personales	9	3
Sentirse parte de las actividades	10	2

Observe que, para los gerentes, los salarios eran el motivador número uno y el reconocimiento fue considerado en el octavo puesto de importancia.

Para los empleados, el motivador más importante en el trabajo era el reconocimiento. Los salarios estaban en quinto lugar.

En la misma línea, en una investigación se encontró que se daban en el trabajo sesenta y cinco tipos de incentivos. De todos, el más valorados por las personas era el de recibir un reconocimiento de su jefe en el día a día. Sorprendentemente, 58 por ciento de las personas entrevistadas contestó que nunca recibía dicho reconocimiento (Nelson, 2012). Asimismo, en un estudio a dos mil quinientos doctores se les pidió que calificaran – en una escala del 1 al 5, siendo 1: nunca y 5: siempre – el siguiente enunciado: “Yo les hago saber a mis empleados cuando hacen un buen trabajo”. El resultado promedio fue de 4.4; es decir, ellos se consideraban muy buenos reconociendo, pues, respondieron que casi siempre lo hacían. Sin embargo, cuando se les planteó a sus empleados el enunciado: “El doctor me hace saber cuándo hago un buen trabajo”, el promedio fue de 1.7; es decir, consideraron que casi nunca lo hacían (Nelson, 2012). Es interesante ver cómo las

percepciones pueden ser tan distintas, por lo que es realmente importante uniformizar lo que se consideramos como reconocimiento y cómo hacerlo (Fischman y Matos, 2014)

b. El deseo de ganar: competir para ganar o competir para disfrutar

Sin duda – dicen Fischman y Matos-, competir e intentar ganar genera motivación. Las empresas usan mucho este motivador, generando competencias internas de ventas, compitiendo para ver quien logra los mejores indicadores, etc. Competir para intentar ganar es un motivador extrínseco, porque no tiene que ver con la tarea en sí misma, sino con el resultado de la tarea.

Dicho de otro modo, cuando la competencia se plantea dando énfasis en sólo ganar, se reduce la motivación intrínseca porque termina siendo un mensaje controlador.

Sin embargo, cuando la competencia se plantea como una forma de dar lo mejor de uno mismo (sentirse competente a la altura de las habilidades o talentos) puede terminar siendo beneficioso, porque las personas no se sienten presionadas para ganar.

En una investigación de Vansteenkiste y colaboradores, 2010; realizada en una muestra de 245 jugadores de fútbol encontraron que cuando los jugadores se sentían presionados a ganar a sus oponentes, tendían a ver a sus contrincantes como una barrera que debe vencerse a toda costa, lo cual parecía una justificación para agredir a los adversarios durante el juego. Esto no sucedía así cuando los jugadores querían ganar porque lo sentían como un desafío personal. Así, una empresa que tenía un centro de servicio al cliente que grababa las llamadas, el supervisor decidió hacer una competencia para ver qué representantes le podían “robar” una sonrisa al cliente. La competencia se comunicó en un énfasis en dar lo mejor de ellos mismos. La estrategia fue un éxito y aumentó la “buena vibra” en el juego (Fischman y Matos, 2014)

c. El motivador de los bonos e incentivos

En las empresas el uso de bonos no se discute. Cuando se define el puesto, se definen también el sueldo, los bonos y demás incentivos que la persona recibirá por los objetivos a alcanzar. Demostrado está que los bonos e incentivos son motivadores externos por excelencia. Funcionan para hacer que la gente trabaje hacia un objetivo, sin embargo, tienen un costo muy alto. Veamos.

Deci y Flaste, en 1995, señalaban que una vez que uno ha empezado a usar recompensas para controlar a las personas, es muy difícil retroceder o revertir sus efectos. Es decir, cuando las personas hacen cosas sólo para conseguir recompensas, estos comportamientos durarán mientras las recompensas estén presentes. Otro aspecto interesante es que una vez que las personas se orienten a estas recompensas buscarán “los caminos cortos” para obtenerlas. Es decir, las personas podrían manipular ciertas situaciones para obtener las recompensas. (Fischman y Matos, 2014).

¿Acaso esta situación no será fuente de corrupción, por qué no? En el caso ENRON parece estar las respuestas: Los ejecutivos implementaron la cultura de recompensar a las personas que usaban los mejores atajos para alcanzar los objetivos.

d. El castigo como motivador

“El poder basado en el amor es mil veces más efectivo y permanente que el poder que proviene del miedo al castigo” (Mahatma Gandhi)

El castigo puede llevar consigo un doble mensaje. Por un lado, es un método pensado para corregir determinada conducta, por ejemplo: “Por llegar borracho, no sales un mes”. Pero, por otro lado, el castigo puede ser una represalia con consecuencias negativas, por ejemplo. “Si no haces tú tarea, no saldrás el fin de semana”.

Ya se sabe que el castigo tiene efectos muy negativos en el comportamiento y personalidad, más cuando el castigo físico o corporal va acompañado de gritos, falta de respeto y humillación.

El castigo corporal tiene consecuencias indelebles en la salud mental, a corto y largo plazo (incluso en la adultez). En un metaanálisis Gershoff (2002) comprobó que el castigo corporal disminuye la internalización moral y la salud mental, incrementa la agresión del niño, así como las conductas antisociales y delincuenciales; aumenta el riesgo de ser víctima de abuso físico; y aumenta el riesgo de abuso de su propio hijo o su cónyuge en la adultez. (Fischman y Matos, 2014).

Resulta claro pues, que la conducta crítica, autoritaria del padre de familia genera conductas rebeldes y sumisas en el niño, y si no interviene a tiempo el especialista puede traer consecuencias funestas para toda la vida.

En la empresa también sucede igual, la rebeldía y la pasividad del trabajador, y porque no la desmotivación, se debe mirar a la luz de estos conceptos.

¿Alguien tiene duda de que las personas no se motivan por el miedo? ¿Acaso nunca hemos estado motivados para correr por el temor de ser mordidos por un perro? Cuando se presentó esta situación, si lo estábamos, pero impulsados por el miedo, sentimos una energía negativa que nos ayudaba a intentar salvarnos del animal.

De la misma manera que el hombre se motiva por el miedo, también se motiva por el sentimiento de culpa, rabia, y cualquier otra emoción desagradable.

Así, pues, para poner las cosas en su lugar, aparentemente los factores extrínsecos se oponen a los intrínsecos y viceversa, pero no es así, acá se cree que los dos se complementan.

“Con sus experimentos sucesivos- dicen Peters y Waterman – Edward Deci de la Universidad de Rochester ha comprobado que el compromiso durable con respecto a ***un trabajo no puede originarse sino en un ambiente propicio a las motivaciones intrínsecas***. Claramente hablando, Deci ha encontrado que las personas deben estar convencidas de que su trabajo vale la pena si se quiere su completo compromiso (además, según él, si un trabajo se recompensa con demasiada regularidad, se invalida el deseo de comprometerse) (Peters y Waterman, 1984).

“Sin embargo – agregan los autores-, nosotros nos quedamos sorprendidos de ver hasta qué punto la motivación intrínseca ha sido subutilizada en la mayoría de las compañías. ***En contraposición, las compañías excelentes explotan el valor intrínseco de la tarea como motivación para su personal***. Texas Instruments y Dana están insistiendo siempre para que los equipos y las divisiones se fijen sus propios objetivos. Casi todas las compañías excelentes respetan algunos valores clave y abren campos para que sus empleados tomen iniciativas en sustentación de esos valores. El personal puede escoger sus opciones y así hacer suyo el trabajo y su resultado” (Peters y Waterman, 1984).

2.2.2 TEORIAS DE LA MOTIVACION

2.2.2.1 Teoría de los Dos Factores

Factores higiénicos. Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. (Chiavenato, 2007)

Factores motivacionales. Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionados con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. (Chiavenato, 2007)

2.2.2.2. Jerarquía de las Necesidades de Maslow.

Según Maslow (1954) citado en Chiavenato (2007), las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias).

Además, explica que en la base de la pirámide se encuentra las necesidades fisiológicas: Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. El tercero son necesidades sociales: Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. En cuarto lugar, esta las Necesidades de aprecio: Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. Necesidades de autorrealización: se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano.

2.2.2.3. Teoría de las Necesidades de McClelland.

Robins (2004), McClelland y sus colaboradores formularon una teoría de las necesidades que se enfoca en tres: necesidades de logro, de poder y de afiliación, que se definen como sigue:

- Necesidad de logro. El impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito.
- Necesidad de poder. Necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo.
- Necesidad de afiliación. Deseo de tener relaciones amistosas y cercanas.

2.2.3. A modo de conclusión

Los llamados factores motivadores están en el cómo se siente la persona en relación a su cargo (contenido del cargo).

La insatisfacción en el cargo es función del ambiente (contexto del cargo), como se siente la persona en relación con su empresa.

Así, los factores responsables de la satisfacción profesional, en esta tesis de pregrado son la autonomía, competencia, relación, novedad, aprendizaje o crecimiento, trascendencia, y los factores responsables de la insatisfacción son el reconocimiento, el deseo de ganar, los incentivos, y el castigo.

Se considera importante destacar que la recompensa o el premio económico es lo que se obtiene por hacer algo que habitualmente no se haría a no ser por el premio que representa. En cambio, la motivación consiste en que el hombre piense: "hago esto porque para mí tiene valor hacerlo".

Éste es el capital máspreciado que tiene el empresario, el deseo natural de las personas de realizarse en su trabajo. Sin embargo, se observa en muchas empresas, grandes dificultades o limitaciones para implementar acciones que conllevan a una relación más armónica entre las personas y la factibilidad del cumplimiento de sus aspiraciones de realización personal.

Se considera, sin duda, que el sufrimiento en una persona es muy evidente, sin embargo, su deseo de realización no es tan destacable a simple vista, es necesario descubrirlo. Siempre es más fácil administrar aspectos relativos a la higiene.

Se requiere mucho talento y preparación para dirigir a la gente de acuerdo con sus aptitudes, y desde ese punto de vista, se considera que los gerentes encargados de ello deben estar preparados para el logro de este objetivo.

En la mayoría de las empresas falta y si existe no se aprovecha, la imaginación, pues sólo se preocupan en saber si sus empleados cumplen su función, el lugar de averiguar si también tienen aptitudes creativas.

En las organizaciones en donde se fomenta y propicia consciente y continuamente la creatividad, donde el clima libera más que inhibe la creatividad, están notoriamente presentes las condiciones que aseguran la renovación y el progreso continuo.

La creatividad, es un atributo tan inestimable en los buenos tiempos, es obligatorio en épocas de cambio rápido y presenta la única opción viable al estancamiento y el fracaso.

Una cosa es el talento que posee el trabajador, y otra es lo que se le permite hacer, o sea el grado de libertad para aplicar su iniciativa personal, su creatividad.

Entonces, la mejor manera de motivar a alguien es estructurando su puesto en forma tal que la persona experimente una sensación de logro al realizar su trabajo.

Eso se logra ya que se apela a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y aumentar la autoestima. Se trata de necesidades que nunca quedan enteramente satisfechas, por eso, la mejor manera de motivar a los empleados es crear desafíos y oportunidades de logro mejor en sus puestos.

Por lo que, la única manera de obtener una sociedad más sana será por medio del contenido del cargo, más que por el contexto del cargo.

Aprendamos de los secretos de la educación finlandés. Las noticias dan a saber que, una vez pasado *el trance de la formación y reclutamiento, los profesores gozan de una libertad pedagógica total y de un margen amplio de autonomía y de iniciativa: y seguramente es ése el componente esencial de su motivación.*

CAPITULO III:

VARIABLES DEL ESTUDIO: DEFINICIÓN Y MEDICIÓN

3.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Variable general

V1: Motivación

Sub-variables

Factores intrínsecos

V2: Autonomía

V3: Competencia

V4: Relación

V5. Novedad y aprendizaje

V6. Trascendencia

Factores extrínsecos

V7. Reconocimiento

V8. Deseo de ganar

V9. Sueldo (Incentivos y bonos)

V10. Castigo

3.2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES

Variable general

V1. Motivación:

Energía (motivo, causa) que dirige el comportamiento, esta energía puede ser agradable para aproximarnos a metas y resultados deseados; o desagradable, para alejarnos de situaciones que queremos evitar.

Sub-variables

Factores (motivadores) intrínsecos

Motivos o causas internas que originan nuestras conductas.

V2: Autonomía

Percepción de que nosotros somos el origen o la fuente de nuestras propias conductas.

V3: Competencia

Realización de las tareas a la altura de los talentos (capacidad natural que permite destacar).

V4: Relación

Encuentro psicológico con las personas que da sentido a la vida.

V5. Novedad y aprendizaje

Tarea nueva o presente que llama la atención y despierta el interés para aprender.

V6. Trascendencia

Sensación maravillosa de sentirnos completos porque ayudamos, amamos, somos útiles, y sentimos que estamos conectados con todos, por lo que nuestra vida tiene sentido (somos felices),

Factores (motivadores) extrínsecos

Motivos o causas externas que originan nuestra conducta

V7. Reconocimiento

Cualquier cosa que una persona da a otra a cambio de servicios o logros.

V8. Deseo de ganar

Trabajar (competir) con la sola intención de lograr resultados de la tarea.

V9. Sueldo (Incentivos y bonos)

Sueldo, bonificaciones, y otras ventajas económicas producto del trabajo que se realiza en la institución.

V10. Castigo

Amenaza que se realiza sino se hace la tarea.

3.3. MEDICIÓN (OPERACIONALIZACIÓN) DE LAS VARIABLES

La variable general y sub variables se vuelven operativas con la Escala General de Motivación que se ha elaborado a partir de la perspectiva teórica que alumbra el estudio y servirá para recoger la información que será sometida a tratamiento estadístico.

La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos sub escalas:

- **Sub escala de factores intrínsecos:** Contiene las sub variables y aborda aspectos como autonomía, competencia, relación, novedad y aprendizaje, y trascendencia. Esta escala está formada por dieciocho ítems (1- 18): autonomía (1,2,3,4), competencia (5.,6,7), relación (8,9,10,11), novedad y aprendizaje (12,13), trascendencia (14,15,16,17,18).
- **Sub escala de factores extrínsecos:** Contiene las sub variables y averigua el reconocimiento, el deseo de ganar, sueldos (incentivos y bonificaciones), y castigo. Esta escala la constituyen trece ítems (19-31): reconocimiento (19,20,21,22), deseo de ganar (23,24,25), sueldos (26), castigo (27,28,29,30,31).

Permite obtener tres puntuaciones: motivación general, motivación intrínseca y motivación extrínseca.

Esta escala puede ser administrada por un entrevistador, pero una de sus ventajas es la posibilidad de ser auto- administrada y de ser aplicada colectivamente.

El instrumento servirá para determinar las vivencias personales que los trabajadores tienen en su trabajo. Su brevedad, el tener las alternativas de respuesta especificadas, la posibilidad de una sencilla asignación de pesos numéricos a cada alternativa de respuesta y su vocabulario sencillo hacen de ella una escala de aplicación no restringida a nadie en

concreto (siempre que tenga un nivel elemental de comprensión lectora y vocabulario) y para la que no es preciso administradores de la prueba especialmente cualificados.

El anonimato en la aplicación de la prueba prevé ausencia de perturbaciones en las respuestas. Las instrucciones que el encuestador debe dar a quienes responderán la escala han de inscribirse en un tono de neutralidad que no favorezca los sesgos en las respuestas.

A modo de orientación, se propone la siguiente formulación: Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer.

Quienes cumplen la escala han de indicar, para cada uno de los 31 ítems, su grado de motivación y desmotivación, posesionándose en una escala de 5 puntos: Total desacuerdo (1), en desacuerdo (2), Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4), total acuerdo (5).

CAPITULO IV.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. ENFOQUE Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, con recojo de información transversal, de alcances descriptivo. Usa los métodos descriptivos, analítico y de síntesis.

4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio obedece al diseño propio de una investigación no experimental, de aplicación y en su desarrollo no se manipulará deliberadamente ninguna variable. La información sometida a tratamiento estadístico (análisis) se recogió respetando la libertad de opinar de las personas encuestadas.

4.3. MUESTRA

La muestra está representada por el total de docentes que laboran en la I.E. José Antonio Encinas Franco: Nivel inicial (6) profesores; nivel primario (12) profesores y nivel secundario (17) profesores. Total, de la muestra: 35 profesores.

4.4. INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN

Ya se dijo supra, el instrumento de recojo de información para medir la motivación de los docentes tiene el nombre de Escala General de Motivación, diseñado a partir de la perspectiva teórica preparada para este trabajo de investigación

4.5. CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO

- **Extensión.** - El cuestionario consta de 31 proposiciones, bajo la escala de Likert, con 5 alternativas de respuestas o niveles de medición.
- **Duración.** - Las personas usaron 15 minutos para responder con toda tranquilidad el cuestionario.

- **Respuestas.** - Hay cinco posibilidades de respuestas, con un valor numérico para cada una y su respectiva categorización:

Respuesta /Valor Numérico/ Categorización

Respuestas	Valor Numérico	Categorización
Total desacuerdo	1	Muy baja
En desacuerdo	2	Baja
Indeciso (ni motivado ni desmotivado)	3	Neutro
De acuerdo	4	Alta
Total acuerdo	5	Muy alta

- **Calificación:** La alternativa “total acuerdo” tendrá 5 puntos (motivación muy alta) y “total desacuerdo”, un punto (motivación muy baja).

4.6.- ANÁLISIS DE INFORMACIÓN (TRATAMIENTO ESTADÍSTICO)

Para el análisis estadístico de la información recogida se usó el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Science) versión 13, el cual usa programas estadísticos de análisis propio de una investigación de alcance descriptivo.

CAPITULO V.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 RESULTADOS

Ya se dijo supra que para estudiar la motivación de los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco del pueblo Loma Negra del distrito de La Arena, departamento de Piura, se aplicó un cuestionario estructurado en escalas de Likert, con cinco alternativas de respuesta, que van desde el total desacuerdo, hasta el total acuerdo, a las que se les asignó valores del 1 al 5. El cuestionario fue evaluado en su confiabilidad mediante el índice de consistencia y coherencia interna Alfa de Cronbach, cuyo valor de 0.937, lo que garantiza su aplicación.

El análisis se realizó teniendo en cuenta lo siguiente: si los docentes asignan valores 4 o 5 (1 o 2 a las respuestas negativas) a cada aspecto evaluado significa que de alguna manera están de acuerdo con ellas y por lo tanto dichos aspectos les generan motivación, si las valoran con 3 puntos, no tienen opinión definida sobre lo evaluado, y si asignan valores de 1 o 2 puntos (4 o 5 a las preguntas negativas), muestran desacuerdo con lo evaluado, generándoles desmotivación.

Los resultados de los cuestionarios se presentan a continuación, en apartados, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación.

5.1.1 Motivación intrínseca de los docentes de la IE José Antonio Encinas Franco, Loma Negra-La Arena-Piura. 2016: Según Características de los factores.

Tabla 1. Autonomía

Aspectos	Total desacuerdo		En desacuerdo		Indeciso		De acuerdo		Total acuerdo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1 Al realizar el trabajo tu jefe inmediato consulta tu opinión al respecto	1	2,9%	1	2,9%	7	20,0%	13	37,1%	13	37,1%
2 Tu jefe inmediato te dice que hagas algo en lo que no crees y lo haces	7	20,0%	3	8,6%	12	34,3%	9	25,7%	4	11,4%
3 Siento que tengo el poder y la capacidad de decidir	0	,0%	0	,0%	1	2,9%	11	31,4%	23	65,7%
4 Se trabaja en equipo porque el jefe inmediato no lo decide todo	1	2,9%	1	2,9%	6	17,0%	12	34,3%	15	42,9%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Docentes

Tabla 1: El 74.2% de docentes consideran que al realizar el trabajo su jefe inmediato consulta su opinión al respecto. El 20% no tiene una opinión definida al respecto. El 5.8% considera que nunca

consultan su opinión. El estudio también reporta que el 37.1% de los docentes considera que su jefe inmediato le dice que hagan algo en lo que no cree y lo hacen, el 34.3% no define su opinión, y el 28.6% no realiza lo que su jefe le dice.

Así mismo, 97.1% de docentes considera que tienen el poder y la capacidad de decidir. Sólo el 2.9% se siente indeciso al respecto. El 77.2% considera que en la IE se trabaja en equipo, puesto que el jefe no lo decide todo; en cambio el 17 % no tiene una opinión formada al respecto, mientras que el 5.8%, se muestra en desacuerdo.

Tabla 2. Competencia y Relaciones

Aspectos	Total desacuerdo		En desacuerdo		Indeciso		De acuerdo		Total acuerdo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
5 Tu jefe inmediato identifica tus talentos (habilidades) más desarrollados y menos desarrollados	2	5,7%	2	5,7%	7	20,0%	10	28,6%	14	40,0%
6 Tu jefe inmediato te enseña cómo puedes usar tus talentos más desarrollados en el trabajo y en tu vida	7	20,0%	1	2,9%	13	37,1%	10	28,6%	4	11,4%
7 Realizas tu trabajo de acuerdo con tu vocación (talento)	1	2,9%	0	,0%	2	5,7%	2	5,7%	30	85,7%
8 Las relaciones con tus compañeros le da sentido a tu vida	0	,0%	0	,0%	8	22,9%	13	37,1%	14	40,0%
9 Las relaciones con los directivos le da sentido a su vida	1	2,9%	0	,0%	11	31,4%	11	31,4%	12	34,3%
10 Tu jefe inmediato genera un clima de confianza y cariño hacia las personas	2	5,7%	0	,0%	6	17,1%	15	42,9%	12	34,3%
11 La institución fomenta la formación de vínculos entre los trabajadores (almuerzos, reuniones fuera, salidas los fines de semana, de tal manera que la gente interactúe y se conozca)	6	17,1%	0	,0%	13	37,1%	10	28,6%	6	17,1%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Docentes

Con relación a la competencia, el 68.6% de docentes considera que su jefe inmediato identifica sus talentos (habilidades) más desarrollados y menos desarrollados, mientras que el 20% tiene dudas al respecto, y el 11.4%, considera que el jefe no tiene esa capacidad.

El estudio también reporta que el 40% de docentes cree que su jefe inmediato le enseña cómo puede usar sus talentos más desarrollados en el trabajo y en su vida, mientras que el 37.1%, no está seguro de ello, el resto, 22.9%, opina que su jefe no enseña a usar los talentos.

El 91.4% de docentes considera que realiza su trabajo de acuerdo con su vocación (talento), mientras que el 5.7%, no está seguro de ello y el 2.9%, cree que su trabajo no concuerda con su vocación.

Con relación al factor relaciones de la motivación intrínseca, el 77.1% considera que las relaciones con sus compañeros le dan sentido a su vida, mientras que el 22.9% no está seguro, poniendo en duda dicha afirmación. También se encontró que el 65.7% de los docentes, cree que las relaciones con los directivos le dan sentido a su vida, mientras que el 31.4% no tiene una opinión definida sobre ello y el 2.9% opina todo lo contrario.

El estudio también reporta que el 77.2% de docentes, considera que su jefe inmediato genera un clima de confianza y cariño hacia las personas, mientras que el 17.1%, se muestra indeciso en su opinión, el resto, 5.7%, señala que el jefe no genera un clima de confianza.

El 45.7% de los docentes considera que la institución fomenta la formación de vínculos entre los trabajadores (almuerzos, reuniones fuera, salidas los fines de semana, de tal manera que la gente interactúe y se conozca). El 37.1%, no tiene una opinión definida al respecto. El 17.1%, considera que la institución no fomenta la formación de vínculos entre trabajadores.

Tabla 3. Novedad y Aprendizaje

Aspectos	Total desacuerdo		En desacuerdo		Indeciso		De acuerdo		Total acuerdo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
12 En la institución te da oportunidades para aprender nuevas habilidades	3	8,6%	0	,0%	15	42,8%	14	40,0%	3	8,6%
13 Tu puesto de trabajo es enriquecido con actividades novedosas que te impulsa a aprender	2	5,7%	1	2,9%	6	17,1%	8	22,9%	18	51,4%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Docentes

La tabla 3 avisa que el 48.6% de docentes cree que en la institución le dan oportunidades para aprender nuevas habilidades, aunque el 42.8% no está seguro de ello y el 8.6%, cree que no hay tales oportunidades. Así, el 74.3% de docentes cree que su puesto de trabajo es enriquecido con actividades novedosas que lo impulsan a aprender, mientras que el 17.1% duda de ello y el 8.6% cree todo lo contrario.

Tabla 4. Trascendencia

Aspectos	Total desacuerdo		En desacuerdo		Indeciso		De acuerdo		Total acuerdo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
14 El jefe todo el tiempo les recuerda la trascendencia de su trabajo, cómo impacta en la institución, en la familia, en los alumnos, en los empleados, en el país	1	2,9%	2	5,7%	8	22,8%	12	34,3%	12	34,3%
15 La institución tiene una fuerte idea de sí misma que se refleja en sus valores, tradiciones, mitos y leyendas	1	2,9%	1	2,9%	9	25,7%	15	42,9%	9	25,7%
16 Ante cualquier modificación de la estructura organizacional de la institución, se siente seguro en el puesto que tiene	1	2,9%	0	,0%	10	28,6%	12	34,3%	12	34,3%
17 En su puesto de trabajo, ¿hace la diferencia con las personas, está dejando un legado, está sirviendo o ayudando lo suficiente?	0	,0%	0	,0%	2	5,7%	9	25,7%	24	68,6%
18 Su jefe inmediato se preocupa por el bienestar de los demás	1	2,9%	1	2,9%	9	25,7%	15	42,9%	9	25,7%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Docentes

En lo que atañe a la trascendencia, el 68.6% de docentes considera que su jefe les recuerda todo el tiempo la trascendencia de su trabajo, y de cómo éste impacta en la institución, en la familia, en los alumnos, en los empleados y en el país, en tanto, el 22.8%, no está seguro de ello, el resto, 8.6%, cree que su jefe no envía estos mensajes.

El 68.6% de los docentes creen que la institución tiene una fuerte idea de sí misma que se refleja en sus valores, tradiciones, mitos y leyendas, el 25.7% se muestra indeciso en su opinión, y el 2.9%, indica que la institución no tiene una fuerte idea de sí misma.

También se encontró que el 68.6% de docentes, consideran que, ante cualquier modificación de la estructura organizacional de la institución, se siente seguro en el puesto, el 28.6%, no está convencido de ello y el 2.9% considera que su puesto no está asegurado.

El 94.3% de docentes considera que su puesto de trabajo marca la diferencia con las personas y que está dejando un legado y está sirviendo o ayudando lo suficiente, el 5.7%, muestra indecisión.

Por último, el estudio da cuenta que el 68.6% de docentes considera que su jefe inmediato se preocupa por el bienestar de los demás, mientras que el 25.7% no está convencido de ello y el 5.8% está en desacuerdo y en total desacuerdo.

Tabla 5. Motivación intrínseca: Por factores

Factores intrínsecos	Muy desmotivado		Desmotivado		Ni motivado, ni desmotivado		Motivado		Muy motivado	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Autonomía	0	,0%	1	2,9%	3	8,6%	26	74,3%	5	14,3%
Competencia	0	,0%	3	8,6%	5	14,3%	16	45,7%	11	31,4%
Relación	0	,0%	2	5,7%	5	14,3%	18	51,4%	10	28,6%
Novedad y aprendizaje	2	5,7%	0	,0%	7	20,0%	15	42,9%	11	31,4%
Trascendencia	0	,0%	1	2,9%	7	20,0%	19	54,3%	8	22,9%
Factores intrínsecos	0	,0%	1	2,9%	3	8,6%	28	80,0%	3	8,6%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Docentes

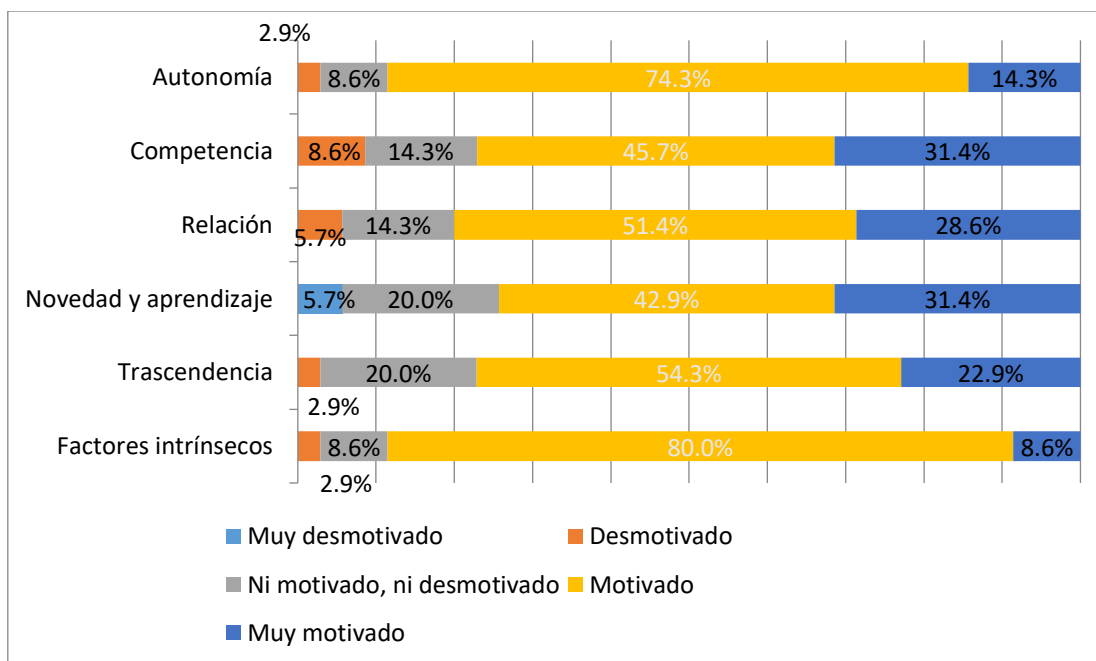


Figura 1. Motivación que reporta los factores intrínsecos

La tabla 5 y la figura 1 dan cuenta de la motivación de los trabajadores por los factores intrínsecos.

En general, el 88.6% de docentes está motivado por los factores intrínsecos, el 11.4%, se muestra indiferente o desmotivado.

La autonomía (88.6%), relaciones (77.1%), la competencia (77.1%), la novedad y aprendizaje (74.3%) y trascendencia (77.2%), explican el alto nivel de motivación intrínseca de los docentes.

5.1.2 Motivación extrínseca de los docentes de la I.E José Antonio Encinas Franco, Loma Negra-La Arena-Piura. 2016: Según Características de los factores.

Tabla 6. Reconocimiento

Aspectos	Total desacuerdo		En desacuerdo		Indeciso		De acuerdo		Total acuerdo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
19 El jefe le hace saber cuándo usted hace un trabajo bien hecho	3	8,6%	1	2,9%	7	20,0%	12	34,3%	12	34,3%
20 En la institución el reconocimiento es individual y significativo para cada persona, a su “medida”, de acuerdo a la preferencia de quien la recibe, no de quien la da	0	,0%	1	2,9%	12	34,3%	16	45,7%	6	17,1%
21 Se premia al mejor profesor del año	5	14,3%	1	2,9%	19	54,3%	6	17,1%	4	11,4%
22 Le prestan atención a las sugerencias que hace usted en la institución	1	2,9%	4	11,4%	13	37,1%	14	40,0%	3	8,6%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Docentes

Para el 68.6% de docentes, el jefe le hace saber cuándo se hace un trabajo bien hecho, el 20%, no está seguro de ello y, el 11.5%, está en desacuerdo.

El 62.8% de docentes cree que, en la institución, el reconocimiento es individual y significativo para cada persona, a su “medida”, de acuerdo a la preferencia de quien la recibe, no de quien la da, en tanto que el 34.3%, tiene dudas al respecto; le resto, 2.9%, opina todo lo contrario.

Sólo el 28.5% de docentes opina que la institución se premia al mejor profesor del año, mientras que el 54.3% se muestra indeciso frente a dicha proposición, el resto, 7.2%, está en desacuerdo. El estudio también reporta que sólo el 48.6% de docentes considera que le prestan atención a las sugerencias que hace en la institución, el 37.1%, se muestra indeciso en su respuesta, a diferencia del 14.3%, que considera que no toman en cuenta sus sugerencias.

Tabla 7. Deseos de ganar

Aspectos	Total desacuerdo		En desacuerdo		Indeciso		De acuerdo		Total acuerdo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
23 En la institución se señala que ganar es todo, que ganar muestra quienes somos, y nos presionan a lograr los mejores resultados	0	,0%	2	5,7%	14	40,0%	9	25,7%	10	28,6%
24 Acá es saludable la competencia entre unidades y departamentos, aún si a veces esto llega a generar conflictos en la organización	1	2,9%	2	5,7%	16	45,7%	11	31,4%	5	14,3%
25 Acá se promueven comportamientos oportunistas para lograr fines netamente personales	5	14,3%	5	14,3%	17	48,6%	6	17,1%	2	5,7%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Docentes

Con relación al factor deseos de ganar, los resultados indican que el 54.3% de docentes opina que en la institución ganar es todo, que ganar muestra quienes somos, y son presionados a lograr los mejores resultados. El 40% muestra indecisión en su respuesta. El 5.7% está en desacuerdo.

El 45.7% de docentes indica que, en la IE, es saludable la competencia entre unidades y departamentos, aún si a veces esto llega a generar conflictos en la organización. Una cifra igual, tiene dudas al respecto. E 8.6% opina lo contrario.

El 22.8% considera que en la IE se promueven comportamientos oportunistas para lograr fines netamente personales, en tanto que el 48.6% no define su posición y el 28.6% no está de acuerdo con esta afirmación.

Tabla 8. Incentivos y bonos (sueldos)

Aspectos	Total desacuerdo		En desacuerdo		Indeciso		De acuerdo		Total acuerdo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
26 Acá se trabaja más por el dinero (incentivos, bonos, sueldo)	3	8,6%	4	11,4%	13	37,1%	11	31,4%	4	11,4%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Docentes

Para el 42.8% de docentes, en la IE se trabaja más por el dinero, incluyendo incentivos, bonos y sueldos, que por otro motivo. El 37.1% no está seguro de su respuesta. El 20% está en desacuerdo con lo que se afirma.

Tabla 9. Castigo

Aspectos	Total desacuerdo		En desacuerdo		Indeciso		De acuerdo		Total acuerdo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
27 Acá las tareas se realizan siempre por temor a la sanción	4	11,4%	3	8,6%	17	48,6%	9	25,7%	2	5,7%
28 El jefe inmediato no ve los errores que se comete como una oportunidad que se presenta para aprender a realizar las cosas mejor	6	17,1%	4	11,4%	16	45,7%	8	22,9%	1	2,9%
29 Mi jefe inmediato no me inspira confianza y estoy seguro de que no piensa en mí cuando toma decisiones	5	14,3%	2	5,7%	15	42,9%	11	31,4%	2	5,7%
30 Mi jefe inmediato no sacaría la cara por mí, si yo fuera culpado injustamente de un acto que no haya cometido	5	14,3%	4	11,4%	13	37,1%	9	25,7%	4	11,4%
31 Acá se evade las normas y controles, y es común la frase “hecha la ley, hecha la trampa	6	17,1%	0	,0%	18	51,4%	9	25,7%	2	5,7%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Docentes

Para el 31.4% de docentes, en la IE las tareas se realizan siempre por temor a la sanción, el 48.6%, se muestra indeciso en su respuesta, el resto, 20%, considera que las tareas no se realizan por temor a la sanción.

El 25.8% de docentes cree que su jefe inmediato no ve los errores que se comete como una oportunidad que se presenta para aprender a realizar las cosas mejor. El 45.7%, tiene dudas al respecto; solo el 28.5%, se muestra en desacuerdo con dicha proposición.

El 37.1% de docentes considera que su jefe inmediato no le inspira confianza y están seguros de que no piensa en ellos cuando toma decisiones. El 42.9% no está completamente seguro de lo que se afirma. El 20%, opina lo contrario.

El 37.1% de docentes, consideran que su jefe inmediato no sacaría la cara por ellos, si fueran culpado injustamente de un acto que no hayan cometido, mientras que una cifra igual tiene sus dudas al respecto; el resto, 25.7%, considera que su jefe si sacaría la cara por ellos frente a tal situación.

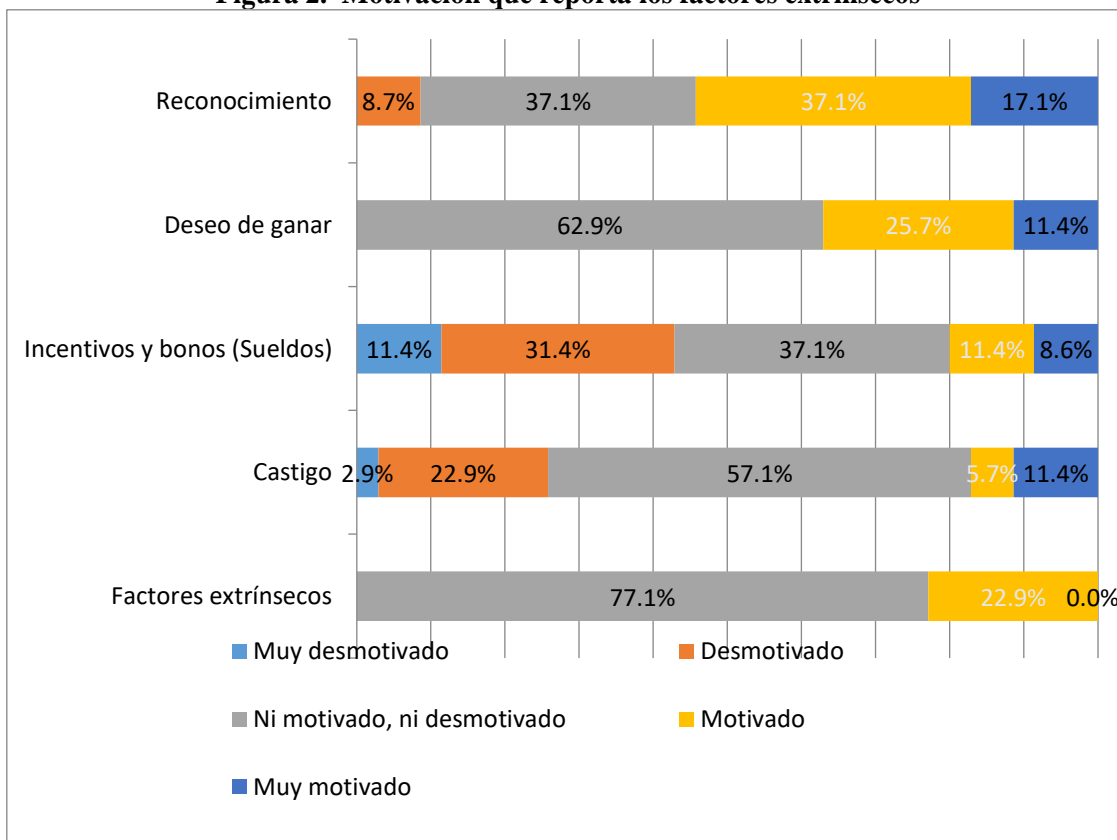
El 31.4% de docentes considera que en la IE se evade las normas y controles, y es común la frase “hecha la ley, hecha la trampa “. El 51.4% no está seguro en su respuesta. El 17.1%, está en desacuerdo.

Tabla 10. Motivación extrínseca: Por factores

Factores intrínsecos	Muy desmotivado		Desmotivado		Ni motivado, ni desmotivado		Motivado		Muy motivado	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Reconocimiento	0	,0%	3	8,6%	13	37,1%	13	37,1%	6	17,1%
Deseo de ganar	0	,0%	0	,0%	22	62,9%	9	25,7%	4	11,4%
Incentivos y bonos (Sueldos)	4	11,4%	11	31,4%	13	37,1%	4	11,4%	3	8,6%
Castigo	1	2,9%	8	22,9%	20	57,1%	2	5,7%	4	11,4%
Factores extrínsecos	0	,0%	0	,0%	27	77,1%	8	22,9%	0	,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Docentes

Figura 2. Motivación que reporta los factores extrínsecos



La tabla 10 y la figura 2 alude que el 77.1% de docentes no se encuentran ni motivados ni desmotivados extrínsecamente. Sólo el 22.9% se encuentra motivado por dichos factores.

El 54.2% se encuentra motivado por el reconocimiento, el 37.1% ni motivado ni desmotivado, el 8.6% desmotivado.

El deseo de ganar motiva al 37.1% de docentes, el 62.9% ni motivado ni desmotivado.

Los sueldos motivan al 20% de docentes, el 37.1% ni motivado ni desmotivado, el 42.8% desmotivado.

El 17.1% de docentes se mueve por el castigo, el 51.7% ni motivado ni desmotivado, el 22.8% desmotivado.

5.1.3 Nivel de motivación de los docentes de la I.E José Antonio Encinas Franco, Loma Negra-La Arena-Piura. 2016.

Tabla 11. Motivación general de los docentes

Factores intrínsecos	Muy desmotivado		Desmotivado		Ni motivado, ni desmotivado		Motivado		Muy motivado	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Factores intrínsecos	0	,0%	1	2,9%	3	8,6%	28	80,0%	3	8,6%
Factores extrínsecos	0	,0%	0	,0%	27	77,1%	8	22,9%	0	,0%
Motivación global	0	,0%	0	,0%	13	37,1%	22	62,9%	0	,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Docentes

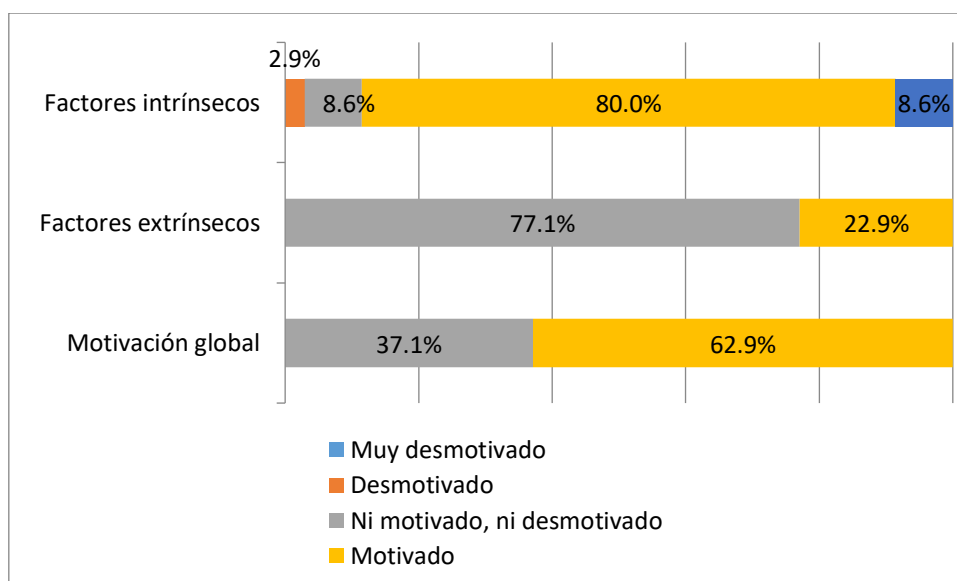


Figura 2 Nivel de Motivación que reporta los factores intrínsecos y extrínsecos

La tabla 11 y gráfico 3 dan a saber que el nivel de motivación de los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco, Loma Negra-La Arena-Piura, en general, llega al 62.9%. Su motivación intrínseca y extrínseca llega al 88.6% y 22.9 % respectivamente. Para el 77.1% de docentes los factores extrínsecos no motivan ni desmotiva.

5.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación se discuten teniendo en cuenta los objetivos propuestos y a la luz del marco teórico.

Así, el primer objetivo está orientado a conocer el nivel de motivación que reporta los factores intrínsecos en la I.E. José Antonio Encinas Franco del pueblo Loma Negra del distrito de La Arena, departamento de Piura.

A la luz de los resultados, en general, la mayor parte de docentes de la institución están motivados por la autonomía, competencia, relación, novedad y aprendizaje, y trascendencia.

La teoría discursiva dice que la autonomía es el aspecto motivador más importante en el trabajo. Es bueno que las personas sientan que actúan libremente al realizar sus tareas, al margen de las limitaciones propias y ajenas.

El estudio da cuenta que el jefe inmediato en la institución educativa consulta con bastante frecuencia la opinión del docente sobre el trabajo que realiza, no dice que haga algo en lo que no cree, el docente siente que tiene el poder y la capacidad de decidir libremente, y trabajan en equipo porque el jefe no siempre lo decide todo. Por lo que es bueno saber que Fischman y Matos, citando a Quesed, Boch, Burn, Cumming, Ntoumanis (2011), aseguran que se ha encontrado que cuando las personas tienen más satisfechas su autonomía (y la competencia y relación, otros dos motivadores intrínsecos) menores serán los niveles de cortisol (hormona que se segrega en situaciones de estrés) y menores las respuestas de ansiedad ante una situación por enfrentar (Fischman y Matos, 2014)

Con relación a la **competencia**, Fischman dice certeramente: *El tiempo, las preocupaciones y el estrés desaparecen cuando uno tiene la fortuna de trabajar en un reto a la altura de los talentos.*

La orden que da un oso a un pato - en una figura cómica -, es más que elocuente para entender la importancia de la vocación profesional del docente: *“trepa el árbol, no me interesa si dices que tu talento es volar, aquí te han contratado para trepar”* (Fischman y Matos, 2014).

Por esta razón es importante saber elegir el oficio o la profesión. Muchos estudian – o estudiamos- la profesión sin vocación alguna., luego cuando trabajan o trabajamos en ella, ésta no se alinea con los talentos.

Y con relación a la **capacidad de amar y ser amado** en el trabajo, David Fischman dice textualmente: *Ningún logro en nuestra vida tiene sentido si no tenemos con quién compartirlo*, Karl Wilhem Humboldt: *En el fondo son las relaciones con las personas lo que da sentido a la vida.*

De esta suerte, el estudio da cuenta que los docentes de la unidad de investigación, consideran que sus jefes tienen la capacidad de identificar sus talentos y debilidades, enseñan cómo pueden usarlos en el trabajo y en su vida, los docentes realizan su trabajo de acuerdo a su vocación, las relaciones que han establecido con sus compañeros y con sus jefes le dan sentido a su vida, el jefe genera un clima de confianza y cariño hacia las personas, aunque la institución fomenta poco la formación de vínculos entre los trabajadores a través de reuniones sociales entre ellos.

Por otro lado, con relación a la **novedad y la motivación por aprender** es bueno recordar que millones de personas en el mundo ingresan a trabajar motivados por la novedad y las ganas de aprender, pero terminan al cabo de cierto tiempo totalmente aburridos, sintiéndose que están estancados. Se sienten aplastados por la rutina. De esta suerte, según el estudio, la mayoría de docentes consideran que en la institución no hay muchas oportunidades de

aprender nuevas habilidades, aunque si hay concordancia en que el puesto de trabajo es enriquecido con actividades novedosas que los impulsa a aprender.

Para la **trascendencia**, según el pensador Víktor Frankl, la persona que no le encuentra sentido a su vida terminan sintiendo un vacío existencial (aburridos con la vida, depresión, etc.). Por el contrario, cuando trasciende se siente feliz, siente que ayuda, se siente amado, también ama; se siente completo). En este sentido, los docentes investigados en su mayoría dan a saber que su jefe siempre les recuerda la trascendencia de su trabajo y de cómo este impacta en la institución, en los alumnos, empleados y en el país; la institución también tiene una fuerte idea de sí misma lo que trasciende en sus valores, tradiciones, mitos y leyendas; ante cualquier modificación de la estructura organizacional de la institución, se siente seguro en el puesto; el puesto de trabajo marca la diferencia con las personas y que está dejando un legado y está sirviendo o ayudando lo suficiente; el jefe inmediato se preocupa por el bienestar de los demás.

Viene muy bien - a propósito de los resultados de la presente investigación en lo que atañe a la motivación intrínseca de los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco del pueblo Loma Negra del distrito de La Arena, departamento de Piura -, recordar que en la educación de Finlandia, *una vez pasado el trance de la formación y reclutamiento, los profesores gozan de una libertad pedagógica total y de un margen amplio de autonomía y de iniciativa: y seguramente es ése el componente esencial de su motivación* (Robert, 2016).

El segundo objetivo del estudio es conocer el nivel de motivación que reporta los factores extrínsecos como el reconocimiento, deseo de ganar, incentivos y castigo.

Este tipo de factores motivacionales, provienen del entorno en el que se desenvuelven las personas. En el ambiente laboral la organización tiene que despertar el interés de sus trabajadores mediante recompensas como el dinero, ascensos, premios y castigos entre otros.

El **reconocimiento** como factor motivacional, busca compensar al trabajador por sus logros y desempeño motivándolos a que continúen en la búsqueda de mejores resultados y logren cumplir los objetivos propuestos, tanto personales como institucionales. Así, el estudio encontró que en la IE investigada, si bien los jefes o directores hacen saber a la mayoría de sus trabajadores cuando su trabajo está bien hecho, y les otorgan un reconocimiento individual y significativo, no siempre se premia al mejor profesor del año.

En una investigación – dicen Fischman y Matos -, se encontró que se daban en el trabajo sesenta y cinco tipos de incentivos. De todos, el más valorados por las personas era el de recibir un reconocimiento de su jefe en el día a día. Sorprendentemente, 58 por ciento de las personas entrevistadas contestó que nunca recibía dicho reconocimiento (Nelson, 2012). Asimismo, en un estudio a dos mil quinientos doctores se les pidió que calificaran – en una escala del 1 al 5, siendo 1: nunca y 5: siempre – el siguiente enunciado: “Yo les hago saber a mis empleados cuando hacen un buen trabajo”. El resultado promedio fue de 4.4; es decir, ellos se consideraban muy buenos reconociendo, pues, respondieron que casi siempre lo hacían. Sin embargo, cuando se les planteó a sus empleados el enunciado: “El doctor me hace saber cuándo hago un buen trabajo”, el promedio fue de 1.7; es decir, consideraron que casi nunca lo hacían (Nelson, 2012). Es interesante ver cómo las percepciones pueden ser tan distintas, por lo que es realmente importante uniformizar lo que se consideramos como reconocimiento y cómo hacerlo (Fischman y Matos, 2014)

Con relación al **deseo de ganar: competir para ganar o competir para disfrutar**, Fischman y Matos, consideran que el hecho de competir e intentar ganar genera motivación, estos deseos deben ser reforzados por la organización, la cual debería alentar a los trabajadores a competir con sus pares, y dar lo mejor de sí mismos y disfrutando de lo que hacen.

Los resultados indican que el 54.3% de docentes opina que en la institución ganar es todo, que ganar muestra quienes somos, y son presionados a lograr los mejores resultados. El 40% muestra indecisión en su respuesta. El 5.7% está en desacuerdo.

El 45.7% de docentes indica que, en la IE, es saludable la competencia entre unidades y departamentos, aún si a veces esto llega a generar conflictos en la organización. Una cifra igual, tiene dudas al respecto. E 8.6% opina lo contrario.

El 22.8% considera que en la IE se promueven comportamientos oportunistas para lograr fines netamente personales, en tanto que el 48.6% no define su posición y el 28.6% no está de acuerdo con esta afirmación.

Por otra parte, en las empresas el uso de **sueldo o bonos** no se discute. Cuando se define el puesto, se definen también el sueldo, los bonos y demás incentivos que la persona recibirá por los objetivos a alcanzar. Demostrado está que los bonos e incentivos son motivadores externos por excelencia. Funcionan para hacer que la gente trabaje hacia un objetivo, sin embargo, tienen un costo muy alto, como se ha dicho supra.

Para el 42.8% de docentes, en la IE se trabaja más por el dinero, incluyendo incentivos, bonos y sueldos, que por otro motivo. El 37.1% no está seguro de su respuesta. El 20% está en desacuerdo con lo que se afirma.

A lo que atañe al **castigo**, el estudio da a saber que, casi la tercera parte de los docentes consideran que en la institución las tareas se realizan por temor a la sanción; pocos docentes creen que su jefe inmediato no ve los errores que se comete como una oportunidad que se presenta para aprender a realizar las cosas mejor; pocos creen que su jefe inmediato no les inspira confianza y que piensa en ellos cuando toma decisiones; un poco más de la tercera parte de docentes consideran que su jefe no sacaría la cara por ellos, en caso que fueran culpados injustamente por un acto que no hayan cometido. Así también, son pocos los docentes que consideran que en la IE se evaden las normas y controles.

De lo anterior se deduce que en general la mayoría de docentes no evidencian motivación por los factores extrínsecos, fundamentalmente por la falta de deseos de ganar, una mala política de incentivos y bonos y por la política de castigos; el único factor que motiva más motiva al docente es el reconocimiento.

Con relación al objetivo general del estudio, orientado a conocer el nivel de motivación de los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco del pueblo Loma Negra del distrito de La Arena, departamento de Piura; el estudio deja en evidencia que los docentes encuentran motivación en los factores intrínsecos, pero no tanto con los factores extrínsecos.

Dicho de otro modo, los docentes investigados actúan fundamentalmente motivados por los retos que ellos mismos se imponen y no por presiones o recompensas; buscan explotar sus capacidades personales, y están en una búsqueda constante de nuevos retos. Por el contrario, los factores extrínsecos, con excepción del reconocimiento, no producen mucho efecto en la motivación de los docentes.

Finalmente, Díaz Chiape (2015) da a saber que un 56,3 % de los docentes encuestados se encuentran satisfechos con el nivel de motivación que sienten al realizar su trabajo, un 56% de los docentes se encuentra totalmente satisfecho con lo motivador que resulta su trabajo, un 87.5% de docentes se muestran totalmente satisfechos con la autonomía que tienen al realizar su trabajo, un 56% de los docentes se encuentra satisfecho con las relaciones interpersonales que tienen con sus compañeros docentes, y un 37,6% de los encuestados se encuentra algo insatisfecho y algo satisfecho con respecto a la motivación que sienten por las remuneraciones salariales percibidas.

López Callirgos (2016), con relación a los factores intrínsecos, los profesores de la investigación poseen una tendencia innata a buscar la novedad y los retos, a ampliar y ejercitar las propias capacidades, a explorar y a aprender. Los factores extrínsecos que impulsan al docente, los resultados nos demuestran, que tienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. Sin embargo muchas son las causas que no impulsan esta motivación extrínseca en los docentes y estas son, muy pocas oportunidades de capacitación pagadas, no hay recursos y equipos para trabajar, las condiciones de limpieza, salud e higiene no son buenas, la remuneración no es acorde al trabajo, disconformidad con los premios o incentivos que recibe, no recibe los beneficios de acuerdo a ley, no existen oportunidades de hacer carrera y desarrollarse y finalmente no le brindan formación /capacitación necesaria para desarrollarse como persona y profesional. Para la motivación trascendente los resultados indicaron que valores como la amistad, la solidaridad o el servicio son algunas características de los profesores en beneficio de los demás.

Para terminar, y a modo de reflexión, con relación a la profunda originalidad del sistema educativo finlandés, Robert, Paul (2016) da cuenta que en Finlandia, la enseñanza es una profesión valorada, y goza de un prestigio real en la sociedad. Nada tiene que ver con la remuneración, sino con la importancia que otorga el país a su educación y al sentimiento ampliamente extendido de que los docentes son expertos en su dominio y que ellos se consagran con todo su corazón a su tarea. El profesor se encuentra al servicio de la infancia más que al servicio de una materia. Ellos se involucran profundamente en un oficio que aman y que los motiva, pues se sienten libres para desarrollar su propia manera de enseñar. Los profesores muestran un grado impresionante de satisfacción respecto a su trabajo. No son profesores amargados, decepcionados desengañados; por el contrario, son profesores felices. En cuanto a las relaciones entre los profesores y los alumnos, estas son de gran familiaridad, lo que no excluye a ningún caso es el respeto mutuo. Una vez que han pasado el trance de la formación y reclutamiento, los profesores gozan ***de una libertad pedagógica total y de un margen amplio de autonomía y de iniciativa: y seguramente es ése el componente esencial de su motivación.***

CONCLUSIONES

1. La autonomía, la competencia, las relaciones, la novedad y aprendizaje, y la trascendencia, se convierten en generadores de motivación intrínseca en los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco, Loma Negra-La Arena-Piura.

Así, el 88.6% de docentes está motivado por los factores intrínsecos, el 11.5%, se muestra indiferente o desmotivado. La autonomía logra un nivel de motivación del 88.6%, la capacidad de amar y ser amado, 77.1%, la competencia, 77.1%, novedad y aprendizaje, 74.3%, trascendencia, 77.2%.

2. Los factores extrínsecos mayormente no generan motivación en los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco, Loma Negra-La Arena-Piura y fundamentalmente por la falta de deseos de ganar, por una política de incentivos y bonos poco favorable y por la política de castigos. El único factor que si resulta un tanto motivador es el reconocimiento, lo que se refleja en la preocupación del jefe para hacer saber al docente cuando ha realizado un trabajo bien hecho y en la atención que les pone a sus sugerencias. La institución también aporta en este tipo de motivación en la medida que realiza reconocimiento individual y significativo. Sin embargo, hay un aspecto en el cual la IE está fallando y es el otorgamiento de premios al mejor profesor del año.

En concreto, el 77.1% de docentes no se encuentran ni motivados ni desmotivados extrínsecamente. Sólo el 22.9% se encuentra motivado por dichos factores. El 54.2% se encuentra motivado por el reconocimiento, el 37.1% ni motivado ni desmotivado,

el 8.6% desmotivado. El deseo de ganar motiva al 37.1% de docentes, el 62.9% ni motivado ni desmotivado. Los sueldos motivan al 20% de docentes, el 37.1% ni motivado ni desmotivado, el 42.8% desmotivado. El 17.1% de docentes se mueve por el castigo, el 51.7% ni motivado ni desmotivado, el 22.8% desmotivado.

3. En general, el nivel de motivación de los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco, Loma Negra-La Arena-Piura, en general, llega al 62.9%. Su motivación intrínseca, 88. 6%, extrínseca, 22.9 %. Para el 77.1% de docentes los factores extrínsecos no motivan ni desmotiva.

RECOMENDACIONES

1. Si bien los resultados dan a saber que los docentes de la institución en estudio trabajan más motivados intrínsecamente que extrínsecamente, sería bueno implementar más estrategias de enriquecimiento del trabajo escolar en pos de la motivación. La teoría discursiva así lo precisa: En el enriquecimiento del trabajo está la respuesta definitiva a la verdadera motivación. Para lograrlo, la dirección del plantel debe ser muy hábil para establecer un ajuste casi perfecto entre las características y requerimientos del puesto de trabajo docente y las capacidades, habilidades y necesidades de crecimiento del docente.
2. Se recomienda poner en práctica modelos más humanos de administración de modo que se pueda eliminar algunos controles externos típicos de modelos taylorianos de dirección, en favor del autocontrol docente, autonomía y demás elementos motivadores intrínsecos.
3. La rendición de cuentas de los docentes debe estar orientada a evidenciar sus logros en la enseñanza, investigaciones, publicación de libros, artículos, asesorías académicas, etc.
4. En la institución se debe rechazar todo lo que conduzca a ignorar y hacer daño o destruir al prójimo. El clima laboral debe estar teñido y/o empapado de una auténtica libertad, criticando y sancionando éticamente a quien hace el mal, para conseguir el bien. La mejor empresa para trabajar acusa niveles altos de confianza entre jefes/líderes y empleados y lo logran a través de la credibilidad, respeto e imparcialidad.

5. Si los procesos, la tecnología y las personas, influyen en la eficacia y unidad institucional, generar experiencias de excelencia académica no será posible si los docentes no tienen un ambiente de trabajo motivador y satisfactorio. Por esta razón, la dirección debe preocuparse por mejorar las condiciones de trabajo internas y externas, pues, un docente motivado y/o satisfecho encontrará maneras creativas de resolver los problemas y propondrá ideas para enriquecer no sólo el trabajo, también desarrollar la organización.
6. Crear un ambiente laboral agradable para conseguir una *relación cordial entre los colaboradores* de la institución en pro de la camaradería.
7. Ofrecer a los docentes más y mejores canales de comunicación, para que expresen sus ideas, dudas y/o sugerencias, de cara a las decisiones que les pueda estar afectando.
8. La dirección debe desarrollar el balance o equilibrio entre la vida laboral y personal del docente, de modo que pueda disponer de tiempo libre para atender asuntos personales y/o familiares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (s.f.). Obtenido de <http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2014/05/30/1097800/ocde-motivacion-docente-clave-exito-escolar.html>
- (s.f.). Obtenido de <http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2014/05/30/1097800/ocde-motivacion-docente-clave-exito-escolar.html>
- (s.f.). Obtenido de <http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2014/05/30/1097800/ocde-motivacion-docente-clave-exito-escolar.html>
- Bobadilla Rodríguez, F. (18 de Abril de 2005). "El mundo roto". *Diario El Tiempo*.
- Chavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las organizaciones*. Mexico: McGraw Hill.
- Días Chiappe, E. (2015). *Nivel de satisfacción laboral de los profesores de ingkés de la Institución Educativa Privada Santa Margarita de Surco, Lima-Perú*. Universidad de Piura, Lima.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2002). *Gobierno de personas en la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Fischman, D., & Matos, L. (2014). *Motivación 360°: Cómo incrementarla en la vida y en la empresa* (Primera edición ed.). Lima: Planeta Perú S.A.
- López Callirgos, A. A. (2016). *Motivación laboral de los docentes de la I.E. Dos de Mayo de Villa Paccha - distrito de Chulucanas*. Tesis de maestría, Universidad de Piura, Piura, Piura.
- Ministerio de educación -MINEDU. (2106). *Resolución de secretaría General N°041-2016-MINEDU*.
- Organización Mundial de la salud (OMS). (2010). *Entornos laborales saludables: Fundamentos y modelos de la OMS. Contextualización, prácticas y literatura de apoyo*. Obtenido de http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1984). *En busca de la excelencia: Experiencias de las mejores empresas gerenciadas en los Estados Unidos*. Colombia: Norma S.A.
- Robert, P. (2016). *La educación en Finlandia: Los secretos de un éxito asombroso. Cada alumno es importante*. Obtenido de <http://www.colegiofinlandes.com/pdf/circulares/qro/paulRobert.pdf>
- Robins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10a ed.). Mexico: PEARSON EDUCACION.

ANEXO

Encuesta

Instrucciones: La siguiente escala, contiene una serie de preguntas sobre su trabajo y sobre cómo se encuentra usted en el mismo. Debe marcar con una X la respuesta que considere se ajusta más a su opinión sobre lo que se le pregunta. En el caso de un error, redondee con un círculo y señale con una X la respuesta que considere más adecuada. En ningún caso hay respuestas correctas, adecuadas o inadecuadas. Lo importante es su opinión en cada una de las preguntas y esa opinión es siempre correcta. Como observará, responder el cuestionario es totalmente anónimo, por lo que le invitamos a no preguntar a sus compañeros/as sobre el mismo hasta que no hayan rellenado completamente. Así mismo, le recordamos que no es necesario firmar o colocar ningún dato de identificación personal.

Autonomía

1. Al realizar el trabajo tu jefe inmediato consulta tu opinión al respecto.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

2. Tu jefe inmediato te dice que hagas algo en lo que no crees y lo haces.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

3. Siento que tengo el poder y la capacidad de decidir.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

4. Se trabaja en equipo porque el jefe inmediato no lo decide todo.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

Competencia

5. Tu jefe inmediato identifica tus talentos (habilidades) más desarrollados y menos desarrollados.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

6. Tu jefe inmediato te enseña cómo puedes usar tus talentos más desarrollados en el trabajo y en tu vida.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

7. Realizas tu trabajo de acuerdo con tu vocación (talento)

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

Relación

8. Las relaciones con tus compañeros le dan sentido a tu vida.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

9. Las relaciones con los directivos le dan sentido a su vida.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

10. Tu jefe inmediato genera un clima de confianza y cariño hacia las personas.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

11. La institución fomenta la formación de vínculos entre los trabajadores (almuerzos, reuniones fuera, salidas los fines de semana, de tal manera que la gente interactúe y se conozca).

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

Novedad y aprendizaje

12. En la institución te dan oportunidades para aprender nuevas habilidades.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

13. Tu puesto de trabajo es enriquecido con actividades novedosas que te impulsa a aprender.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

Trascendencia

14. El jefe todo el tiempo les recuerda la trascendencia de su trabajo, cómo impacta en la institución, en la familia, en los alumnos, en los empleados, en el país.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

15. La institución tiene una fuerte idea de sí misma que se refleja en sus valores, tradiciones, mitos y leyendas.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

16. Ante cualquier modificación de la estructura organizacional de la institución, se siente seguro en el puesto que tiene.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

17. En su puesto de trabajo, ¿hace la diferencia con las personas, está dejando un legado, está sirviendo o ayudando lo suficiente?

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

18. Su jefe inmediato se preocupa por el bienestar de los demás.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

Motivadores extrínsecos

Reconocimiento

19. El jefe le hace saber cuándo usted hace un trabajo bien hecho.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

20. En la institución el reconocimiento es individual y significativo para cada persona, a su “medida”, de acuerdo a la preferencia de quien la recibe, no de quien la da.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

21. Se premia al mejor profesor del año.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

22. Le prestan atención a las sugerencias que hace usted en la institución.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

Deseo de ganar

23. En la institución se señala que ganar es todo, que ganar muestra quienes somos, y nos presionan a lograr los mejores resultados.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

24. Acá es saludable la competencia entre unidades y departamentos, aún si a veces esto llega a generar conflictos en la organización.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

25. Acá se promueven comportamientos oportunistas para lograr fines netamente personales.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

Incentivos y bonos (sueldo)

26. Acá se trabaja más por el dinero (incentivos, bonos, sueldo).

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

Castigo

27. Acá las tareas se realizan siempre por temor a la sanción.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

28. El jefe inmediato no ve los errores que se comete como una oportunidad que se presenta para aprender a realizar las cosas mejor.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

29. Mi jefe inmediato no me inspira confianza y estoy seguro de que no piensa en mí cuando toma decisiones.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

30. Mi jefe inmediato no sacaría la cara por mí, si yo fuera culpado injustamente de un acto que no haya cometido.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

31. Acá se evade las normas y controles, y es común la frase “hecha la ley, hecha la trampa”.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni motivado/ni desmotivado	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	---------------	----------------------------	------------	---------------

